# فن البداية

«لقد حقق جاى المعجزة مرة ثانية. فبعد ان بشر بمنتج جديد نافع للجميع ياتينا هذه المرة ليقدم لنا خلاصة خبرته ومقدما اياها فى اسلوب عمل تدريجى متعمق: ركز على ما هو واقع، وتجاهل صغائر الامور. ورجاء ان تقرا الفصل الاخير اولا..»

**– بيير أوميديار**
مؤسس شركة "eBay"
واحد مؤسسى شركة
Omidyar Network

الدليل المجرب لأى شخص بصدد إنشاء أى مشروع جديد أو القيام بأى عمل





## جاى كاوازاكى

مؤلف كتاب Rules for Revolutionaries

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

# فن البداية

بسم الله الرحمن الرحيم

# فن البداية

## الدليل المجرّب لأى شخص بصدد إنشاء أى مشروع جديد أو القيام بأى عمل

جاى كاوازاكى

مراجعة
محمد عبدالله القويز
عضو لجنة شباب الأعمال

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة ... not just a Bookstore

للتعرّف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية ، قطر ، الكويت والإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٩



أُعدّ هذا الكتاب بغرض تقديم معلومات دقيقة وموثوق بها فيما يتعلّق بالموضوع الذي يتناوله الكتاب. كما بيعَ هذا الكتاب على أساس أن الناشر ليس مطالباً بتقديم أية خدمات قانونية أو محاسبية أو أية خدمات مهنية أخرى. فإذا ما أردت الحصول على أية استشارة قانونية أو مساعدة من أي خبير في أي مجال آخر، ينبغي أن تطلب خدمات جهة متخصصة في هذا المجال.



المملكة العربية السعودية ص.ب: ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ – تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ – فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

# THE ART OF THE START

**THE TIME-TESTED, BATTLE-HARDENED GUIDE FOR ANYONE STARTING ANYTHING**

Guy Kawasaki

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...أكثر من مكتبة

*منذ عدة سنوات ، ألقى " روديارد كيبلينج " خطابًا بجامعة ماكجيل بمونتريال . وقال فيه شيئًا مؤثراً يستحق الذكر . فقد قال محذراً الطلبة من اهتمام مبالغ فيه بالمال ، أو المكانة ، أو المجد : " ذات يوم ، ستقابلون شخصًا لا يكترث بهذه الأشياء ، وحينئذ ستدركون كم أنتم فقراء "*

- " هالفورد إى . لوكوك "

**إلى أطفالى : " نيك " ، " نوح " ، " نوهيمى " .**

**الطفل هو أفضل المشروعات الناشئة على الإطلاق ،**
**وبما أن لدى ثلاثة أطفال ، فأنا إنسان ثرى .**

بسم الله الرحمن الرحيم

# فن البداية

لكل عمل بداية، سواء كان هذا العمل مشروعاً اقتصادياً أو عملاً اجتماعياً أو مبادرة حكومية، ولايعد هذا الكتاب استثناء من القاعدة ولبدايته قصة، كانت بمبادرة كريمة من شركة جرير وتحديداً من مديرها العام الأستاذ / عبدالكريم العقيل، وذلك حين بادرني بترحيبه بمقترحات اللجنة الوطنية لشباب الأعمال لترجمة الكتب والأعمال المميزة التي تعين الشاب على دخول مجال الأعمال، وتساعد شباب الأعمال على النجاح في أعمالهم، ونفذت الفكرة بتلقى متميز من عضو اللجنة الأستاذ/ محمد القويز الذي تجاوب باقتراح هذا الكتاب Art of the Start ليكون باكورة الشراكة بين اللجنة الوطنية لشباب الأعمال ومكتبة جرير.

«الأفكار ملقاة على قارعة الطريق» مقولة لشكسبير، دلالتها حقيقة أزلية تؤكد بأن البداية الصحيحة للتنفيذ هي الشرارة التي تحول الأفكار الى حقيقة وواقع، ويعتمد نجاح التنفيذ للأعمال الناجحة غالباً على البدايات، وما هذا الكتاب إلا شرارة لمساعدة كل شاب في تحويل أفكاره الى واقع ملموس، وحلم متحقق محسوس . . لتبدأ قصص النجاح من فن البداية.

تشارك اللجنة في اقتراح الكتاب والمساندة في ترجمته عن طريق عضو اللجنة الأستاذ/ محمد القويز، ولكن يبقى الشكر لأهل الفضل في بناء المعرفة وتحديث الفكر، فالشكر لله أولا ثم لمكتبة جرير على هذا المجهود الرائع في إثراء المكتبة العربية بهذا السيل المبارك من المعرفة.

**فهد بن عبدالله القاسم**

**رئيس اللجنة الوطنية لشباب الأعمال**

# عن اللجنة الوطنية لشباب الأعمال

اللجنة الوطنية لشباب الأعمال هى إحدى اللجان الوطنية المنبثقة عن مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية. وقد تأسست في أواخر عام ١٤٢٦هـ برسالة بناء جيل من القادة الشباب فى مجال الأعمال والمساهمة فى صنع القرار. و تهدف اللجنة لبناء جسور التواصل بين شباب الأعمال السعوديين وبين بعض، وتمثيل شباب الأعمال وقضاياهم أمام الجهات ذات العلاقة، بالإضافة إلى غرس الطموح لدى الشباب، وتزويدهم بأدوات التغلب على العوائق.

وتختلف هذه اللجنة عن باقى لجان مجلس الغرف السعودية والغرف التجارية بعدم استنادها إلى قطاع أو مجال عمل محدد. بل إلى الفئة العمرية لأعضائها فى المقام الأول (٢٥-٤٠ عاماً) على اختلاف قطاعات أعمالهم. وتعتبر اللجنة هى أول جهة تعبّر عن احتياجات وطموحات شباب الأعمال فى المملكة العربية السعودية.

للتواصل:
اللجنة الوطنية لشباب الأعمال - مجلس الغرف السعودية
www.nybc-sa.org

# شكر وعرفان

*عندما تتقدم بالنصح لصديقك ، اسع لمساعدته لا لإسعاده .*
**- " صولون "**

أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدونى على إخراج هذا الكتاب إلى النور . وأخص بالذكر أولاً " ريك كوت " بشركة " فايكنج " نظرًا لأن هذا الكتاب كان فكرته . علاوة على ذلك ، فقد تحمّل أفكارى الجنونية ، بما فى ذلك العنوان الرئيسى والعنوان الفرعى ، وإقامة مسابقة لتصميم الغلاف . إن أي مؤلف يعمل بالتعاون مع محرر مثل " ريك " يجب أن يشعر بالفخر . ( والعكس ليس بالضرورة صحيحًا ) .

ثانيًا ، أشكر " باتي بوزا " و" أليساندرا لوساردى " من شركة " فايكنج " ، وفريق دار نشر بورتفوليو : " جو بيريز " ، و" ويل وايزر " ، و" أدريان زاركهايم " ، والرائعة " ليزا بيركوفيتس " . فخلف كل مؤلف ناجح ، هناك فريق مدهش .

ثالثًا ، يسعدنى أن أتقدم بالشكر إلى مجموعة من القراء الذين سعوا حقًا لمساعدتى ، لا لإسعادى . فقد أنفقوا ساعات طويلة فى قراءة وتنقيح مسوداتي الأولية . ويسعدنى أن أعرب عن امتنانى الشديد إلى " مارلين ديلبورج - ديلفيس " ، و" جورج جريجوريف " ، و" رونيت هانيجبي " ، و" هايدى ميسون " ، و" بيل ميد " ، و" جون مايكل " ، و" آن بي . ميتشيل " ، و" ليزا نيريل " ، و" بيل رايتشيرت " ، و" جراى شيفر " ، و " ريك سكلارين " ، و" أندرو تان " .

ورابعًا ، أشكر مجموعة من الأشخاص ممن ساهموا بطرح اقتراحات ، وعمل تصحيحات جذرية ، وإضافات جديدة ، وهم : " محمد عبد الرحمن " ، و" أنوبام أناند " ، و" عمران أنور " ، و" ديف بيكيلاندت " ،

و" إيــه. جيــه. بالاســوبرامانيان " ، و" ســتيف بنجــستون " ، و" ديفيــد بــيرج " ، و" ســكوت بــاتلر" ، و" تــوم بــايرز " ، و" أنطونيــو كــاريرو " ، و" ليليان تشو " ، و" بام تشون " ، و" توم كــور " ، و" ســتيفن كــوكس " ، و" ديبرا فــولر دالــك " ، و"مــارتن إديــك " ، و" بــوب إلمــور " ، و" إيريــك إريكســون " ، و" إلين فيريه " ، و" بام فيشر " ، و" لين هان " ، و" ستيف هولدن " ، و" هيلارى هورلوك " ، و" كــاثرين هــسو " ، و" دوج إيتــو " ، و" ويل جوز " ، و" جون ميتشل " ، و"سيندى نيميث-جوهانز " ، و" سام كان " ، و" توم كوسنيك " ، و" بــافين لال " ، و" لــيس لاكــى " ، و"مــولى لافيــك " ، و" إيريــك لــير " ( المنفــتح ) ، و" أنطــونى لويــد " ، و" روبــرت مــاكجريجور " ، و" تــوم ميــد " ، و" كــريس ميلتــشنج " ، و" فوجيــو ميمومى " ، و" جيفرى أونيل " ، و" بولا أودوليت " ، و" كــولين أونــج " ، و" ســتيف أوليــت " ، و" لاكيبــا بيتمــان " ، و" جينــا بــوس " ، و" جــولى باوند " ، و" واريك بويزر " ، وفريــق " بروبــون " ، و" ريتــشارد بــوتز " ، و" أنيتــا راو " ، و" جــيم روبــرتس " . و" مــارتى روجــرز " ، و" جــون رونــى " ، و" آرون روزينتــسفيج " ، و" مايكــل روزينيــك " ، و" برايــان رودولف " ، و" ديفيد شــليتر " ، و" جــون ســكال " ، و" إزهــار شــاى " ، و" مــارك ســيركن " ، و" مــارتى ســتوجزديل " ، و" جــودى ســوارتلى " ، و" روس تــايلور " ، و" لارى تومــسون " ، و" آمــى فيرنيتــى " ، و" رايــان والكوت " ، و" شيلى واتسون " ، و" تــيم ويلــسون " ، و" رايــان وونــج " ، و" جان زونز " .

خامــسًا ، أود أن أشــكر الأشــخاص الــذين ســاعدونى علــى تــسويق هــذا الكتاب ، وهم : " أليسا فيشر " ، و" ساندى كوري " ، و" تــيس مايــال " ، و" روى فيــنج بيــه " ، و" شــيفنج لى " ، و" شــيام ســانكر " ، و" بيتــى تايلور " ، و" كاى يانج وانج " .

سادسًا ، أشكر زوجتــى المحبــة الجميلــة " بيــث " علــى تحملــها لى ؛ حيث ألفت هذا الكتاب فى فترة محمومة جدًا من حياتنا ، كما أشكرها علــى أفضل عشرين عامًا فى حياتى .

ســـابعًا ، أتقـــدم بالـــشكر إلى " ســـلوان هـــاريس " مـــن شـــركة " International Creative Management " . أشكر الله أن كان " سلوان "

إلى جوارى وإلا كان " ريك كوت " وفريق عمل دار نشر بورتفوليو التهمونى حيًا.

ثامنًا ، أشكر " باتريك لور " وفريق عمل موقع iStockPhoto.com الذين مدوا إلي يد العون ، أنا الكاتب الذى لا يفقه شيئًا فيما يتعلق بثقافة الصورة.

وأخيرًا ، أشكر " جون بولدوين " ، و" روبين أيالا " ، و" كين ياكيل " من نادى " Ice Oasis Skating and Hockey Club " ، فلولاهم لكنت انتهيت من هذا الكتاب قبل موعد صدوره بستة أشهر ، ولكننى لم أكن لأحرز مكانة أفضل لاعب هوكى جليد مبتدئ فى الخمسين من عمره فى وادى السيليكون على الإطلاق . ويا لها من مكانة متميزة يحتلها المرء !

# المحتويات

*الصديق هو الشخص الذي يمكنك أن تلقي إليه بمكنون صدرك بحلوه ومره موقنًا بأنه سيفرزه بحب وود ، ويحتفظ بما يستحق الاحتفاظ به ، ويستبعد بلطف وود خلاف ذلك"*

**- مجهول**

## الانتشار



## الالتزام

# تمهيد

*" إن أكثر العبارات التى يمكن أن يسمعها المرء إثارة فى مجال العلوم؛ ليست كلمة " وجدتها ! " ، ولكنها عبارة " هذا أمر غريب ... " .*

- " إسحاق أسيموف "

هناك الكثير من السبل التي يمكن من خلالها وصف نوبات المد والجزر ، والقوى المتعارضة ، ومراحل الانتعاش والانكماش التى يمر بها أى مشروع . إليكم توصيفاً جديداً : الميكروسكوب والتليسكوب .

ففى مرحلة الميكروسكوب ، تعلو نداءات التفكير المتروي الهادئ ، والعودة إلى الأساسيات ، والتركيز على " مقومات العمل الأساسية " . ويضخم الخبراء من كل تفصيلة ، وكل مخصص ، وكل نفقة . ثم يطالبون بعدها بوضع تنبؤات شاملة ، وأبحاث ممتدة للأسواق . وتحليل تنافسى متكامل .

وفى مرحلة التليسكوب ، يقترب مبادرو الأعمال من المستقبل ، فيضعون تصورهم بالنسبة للخطوة التالية المهمة ، ويغيرون العالم من حولهم ، ويتركون المتخلفين عن الركب يرزحون وراءهم . وفى هذه المرحلة ، تُهْدَرُ أموال كثيرة ؛ ولكن بعض الأفكار المجنونة تثمر ، ويتحرك العالم إلى الأمام .

وعندما تنجح التليسكوبات فى عملها ، يلعب الجميع دور رواد الفضاء ، ويحفل العالم بفرص لم تكن موجودة من قبل . أما عندما لا تنجح ، يخرج الجميع ميكروسكوباتهم ، ويركز الجميع على الأخطاء . والواقع أنك فى حاجة إلى التليسكوبات والميكروسكوبات على حد سواء لتحقيق النجاح المنشود .

والمشكلة هى أن هذا يستلزم جمع معلومات تنتشر عبر صفحات مئات من الكتب ، والمجلات ، والمؤتمرات . ويستدعى ذلك أيضًا استشارة عشرات الخبراء والمتخصصين ــ هذا إذا استطعت الوصول إليهم في الأصل . ومن الممكن أن تنفق وقتك كله فى التعلم دون أن تفعل شيئًا . إن الفعل ، وليس مجرد معرفة المطلوب فعله ، هو جوهر مبادرات الأعمال .

*يخفف عنك الكتاب الذى بين يديك هذه المشقة* . إن الهدف الذى أسعى إليه هو مساعدتك على استخدام معرفتك ، وحبك ، وعزمك لتحقيق إنجاز عظيم دون أن تعرقلك النظريات والتفاصيل التافهة . وفى هذا أنا أفترض أن هدفك كمبادر هو تغيير العالم ـ لا دراسته . إذا كان توجهك هو " كفى هراء ، وأطلعنى على ما أحتاج لأن أقوم به " ، اعلم أنك قصدت للمكان الصحيح .

ولعلك تتساءل ، من " المبادر " بالضبط ؟ والواقع أن " مبادر الأعمال " ليس مجرد لقب وظيفى ، بل هو حالة ذهنية لأشخاص جل همهم تغيير المستقبل . ( وهذا اللقب ليس قاصرًا على شخصيات وادى السيليكون الساعين وراء رؤوس الأموال الاستثمارية ) . ولذا ، فإن هذا الكتاب يستهدف العاملين فى قطاع عريض من المشروعات الناشئة المتنوعة مثل :

- الرجال والنساء الذين يحلمون بإنشاء شركة كبرى خاصة بهم .
- الأشخاص الذين يتمتعون بالجرأة والإقدام فى شركات مرموقة ، والذين يطرحون منتجات وخدمات جديدة بالأسواق .
- رجال الدين الذين هم بصدد إنشاء مدارس ، ودور عبادة ، ومؤسسات غير ربحية .

عند النظر إلى الشركات ، والأقسام ، والمدارس ، ودور العبادة ، والمؤسسات الخيرية العظيمة ، وعندما يتعلق الأمر بأساسيات بدء مشروع جديد ، تغلب أوجه الشبه بين هذه الكيانات على أوجه الاختلاف . والسر وراء نجاحها جميعًا هو تجاوز مرحلة المهام الميكروسكوبية ، والاقتراب من المستقبل فى نفس الوقت . لنبدأ معًا الرحلة .

**جاى كاوازاكي**
**بالو ألتو ، كاليفورنيا**
**Kawasaki@garage.com**

# علة الوجود

الفصل ١

# فن البداية

*" يجب أن يتحقق كل إنسان بدقة من الوجهة التى يوجهها إليه قلبه ،*
*ثم ينطلق فى هذه الوجهة بكل ما أوتى من قوة "*

ـ مقولة مأثورة

## بيت القصيد ( أفكار رائعة لبدء العمل )

دائماً ما أحبذ وضع قائمة تضم أهم عشرة بنود أود التحدث فيها فى محاضراتى . ويسرنى أن أبدأ هذا الكتاب بقائمة بأهم عشرة أشياء يجب أن يحققها مبادر الأعمال . ولكنها ليست عشرة أشياء ، بل هى خمسة فقط فى واقع الأمر :

١. **إضفاء معنى** ( أوحى إلىّ بهذه الفكرة " جون دور" ) . إن أوجه سبب يدعوك لإنشاء مشروع جديد هو لإضفاء معنى ـ وأعنى بهذا المفهوم ابتكار منتج أو خدمة تجعل من العالم مكانًا أفضل . وعلى ذلك ، فإن أول مهمة لك هى تحديد كيفي يمكنك إضفاء معنى على ما أنت بصدد القيام به .

٢. **ابتكار مقولة سحرية مختصرة** . انس ما يعرف بالرؤية و الرسالة ؛ فهى طويلة ومملة ، وغير ذات صلة بالهدف المنشود . ولا يستطيع أحد أن يتذكرها ـ ناهيك عن أن يضعها موضع التنفيذ . بدلاً من هذه العبارات ،

خذ المغزى الذى توصلت إليه ، واستخلص منه عبارة سحرية مختصرة . فهذا من شأنه وضع فريقك بأسره على الطريق الصحيح .

٣. **البدء**. ابدأ دائماً بابتكار وصنع منتجك أو خدمتك أو على الأقل بنسخة تجريبية منه. فكر دائماً على المستوى العملي كمكواة اللحام ، والمطارق ، والمناشير ، وبرامج الأوتوكاد ـ أيًا كانت الأدوات التى ستستخدمها من أجل تصنيع منتجاتك وخدماتك . ولا تصب تركيزك على إعداد الاستراتيجيات و الترويج ، والتقارير فى هذه المرحلة .

٤. **تحديد اقتصاديات عملك**. مهما كان مجال عمل المشروع الذي أنت بصدد إنشائه ، يجب أن تتوصل إلى طريقة لكسب المال . فأعظم الأفكار ، و التقنيات ، و المنتجات ، و الخدمات لا تصمد دون وسيلة قوية و راسخة لكسب المال من العملاء .

٥. **نسج خطة عمل ( أهداف مرحلية، وافتراضات ، ومهام )**. تكمن الخطوة الأخيرة فى وضع ثلاث قوائم : ( أ ) قائمة بالأهداف والمنجزات المرحلية التي يجب تحقيقها ؛ ( ب ) قائمة بالفرضيات المضمنة بداخل اقتصاديات عملك ؛ ( جـ ) مهام يتعين عليك تنفيذها لإنشاء المشروع . وهذا من شأنه فرض الانضباط ، وتثبيت مشروعك على المسار السليم عندما تسوء الأمور ـ وهو ما يحدث فى جميع المشاريع لا محالة .

## إحداث فارق

*" لم أفكر قط فى الكتابة لأجل الشهرة أو المكانة . فما يكمن فى قلبى يجب أن يخرج إلى النور ؛ وهذا هو السبب الذى يدفعنى للتأليف الموسيقي "*

**ـ " لودفيج فان بيتهوفن "**

تبدأ العديد من الكتب التى تتناول مجال التجارة والأعمال بعملية دقيقة من الاختبار الذاتي لتحديد ما إذا كان المرء على استعداد حقيقي لخوض التجربة وإنشاء مشروع جديد. ومن الأمثلة التقليدية على هذه الأسئلة :

- هل يمكنك العمل لساعات أطول فى مقابل أجر أقل ؟
- هل يمكنك تحمل الرفض تلو الآخر ؟
- هل يمكنك تحمل مسئولية عشرات العاملين ؟

والواقع أنه من المستحيل الإجابة عن مثل هذه الأسئلة مقدمًا ، كما أنها لا تخدم أي غرض على الإطلاق . فمثل هذه العبارات البراقة لا طائل من ورائها فعلياً ، لأن القول بأنك تستطيع القيام بأمر ما لا يعنى بالضرورة أنك قادر على القيام به بالفعل .

ومن ناحية أخرى ، فإن مساورة الشكوك والمخاوف لك لا يعنى بالضرورة أنك لن تقيم مشروعاً رائعاً . فإجابتك على هذه الأسئلة الآن ليس لها أي أثر يذكر على ما ستقوم به في الواقع عندما تبدأ فعلياً فى تنفيذ أى فكرة ترتئيها.

والواقع أن المرء* لن يستطيع أن يدرك حقاً إن كان بمقدوره أن يصير مبادر أعمال ناجحٌ حتى يصبح كذلك بالفعل ـ وأحيانًا لا يدرى حتى بعد ذلك . والواقع أن ثمة سؤالاً واحداً فقط يجب أن تطرحه على نفسك قبل البدء فى أى مشروع :

هل أود أحدث فارقًا فى العالم من حولى ؟

والفارق في هذا المقام لا يعنى المال ، ولا السلطة ، ولا المكانة الرفيعة ، ولا حتى خلق مكان ممتع يمكنك العمل فيه . من بين المعانى التى ينطوى عليها مفهوم " الفارق " ما يلى :

- جعل العالم مكانًا أفضل .
- تحسين جودة الحياة بطريقة ما .
- تصحيح خطأ قائم .
- مساعدة الأشياء الرائعة على الاستمرار أو التحسن.

* ليت القضاء على التمييز الجنسى ببساطة التخلص من ضمائر المذكر والمؤنث . إننى أستخدم ضمائر المذكر فقط كأسلوب مختصر . فالتفوق فى مجال الأعمال لا يرتبط قط بالجنس . لذا آمل ألا يشغل الناس أنفسهم بهذا الأمر ؛ حيث إن هذا الكتاب يخلو منه .

إن مثل هذه الأهداف تعطيك دفعة رائعة وأنت تخطو خطواتك في رحلتك الشاقة . إذا جاءت إجابتك عن هذا السؤال بالنفى ، قد تحقق نجاحًا مع هذا ، ولكنه سيصبح من الصعب عليك نيل هذا النجاح ؛ ذلك أن إيجاد مغزى حقيقى هو أفضل محفز على الإطلاق .

لقد استغرق منى الأمر عشرين عامًا كى أصل إلى هذه النتيجة .

فى عام ١٩٨٣ ، عندما بدأت العمل فى قسم " ماكنتوش " بشركة " آبل " للكمبيوتر ، كان قهر شركة " آى . بى . إم . " هو الدافع وراء وجودنا . لقد كان هدفنا هو إخراج شركة " آى . بى . إم . " من المنافسة نهائيًا .

وفى عام ١٩٨٧ ، صار الهدف من وجودنا هو قهر نظام التشغيل " ويندوز " وشركة " مايكروسوفت " المصنعة له ، وإرغام " بيل جيتس " على اعتزال مجال البرمجيات تماماً .

وفي عام ٢٠٠٤ ، صرت مديرًا إداريًا بشركة استثمارية ناشئة تعرف باسم جراج تكنولوجى فينشرز . وهدفي هو تمكين الناس من ابتكار منتجات ، وبناء شركات رائعة ، وتغيير العالم .

إن علة وجود الشركات الكبرى هى الرغبة فى إحداث فارق جديد . وتحلى المرء بهذه الرغبة لا يضمن له النجاح يقيناً . ولكنه يعنى أنك حتى لو فشلت ، فقد فشلت على الأقل فى مشروع جدير بالاهتمام .

**تمرين**

أكمل هذه العبارة : إذا لم يكن لمؤسستك وجود على الإطلاق ، سيكون العالم أسوأ حالاً لأن ________________ .

## ابتكار صيغة للدعاء (Mantra)

أغمض عينيك وفكر فى الكيفية التى ستخدم بها عملاءك . ما هو الفارق الذى ترى أن مؤسستك تحدثه فى الآخرين ؟ يشير أغلب الناس إلى هذه النقطة بصفتها "سبب الوجود" أو الرسالة الخاصة بالمؤسسة.

إن صياغة الرسالة عادة ما يمثل خطوة أولى من بين الخطى التى يخطوها مبادرو الأعمال . ومن المؤسف أن هذه العملية عادة ما تكون تجربة مؤلمة ومحبطة تؤدى إلى انخفاض ملحوظ فى الأداء . وهذا أمر لا مناص منه خاصة عندما يناط بعدد كبير من الأشخاص صياغة مقولة تهدف إلى إسعاد عدد أكبر من الأشخاص ( العاملين ، والمساهمين ، والعملاء ، والشركاء ) .

إن الشائبة الأساسية التى تعيب أغلب رسالات الشركات هى أن الجميع يتوقعونها طنانة وشاملة . النتيجة عبارة * طويلة ، ومملة ، ولا طائل من ورائها . يقدم لنا " جيفرى أبرامز " فى كتابه " The Mission Statement Book " ٣٠١ مثال على رسالات مهام تدلل على أن الشركات تصوغ نفس الرسالات الضعيفة . وفيما يلى قائمة جزئية بمدى تواتر ورود بعض الكلمات السائدة فى بيانات رسالات الشركات التى أوردها لنا أبرامز :

- أفضل ـ ٩٤ مرة
- مجتمعات ـ ٩٧ مرة
- عملاء ـ ٢١١ مرة
- التميز ـ ٧٧ مرة
- القيادة ـ ١٠٦ مرات
- الجودة ـ ١٦٩ † مرة

تفضل مجلة " فورتشن " ( أو مجلة " فوربس " فى حالتى ) الشركات الجريئة ، ولذا سأسدى إليكم بعض النصائح ستجعل حياتكم أسهل : أجّل كتابة بيان رسالتك . يمكنك وضع هذا البيان لاحقًا عندما يتحقق لك النجاح ويصبح لديك متسع من الوقت ومبلغ من المال يمكنك إنفاقهما على هذا البيان . ( إذا لم تحقق النجاح ، لن يمثل فارقًا وضعك بيان رسالة من عدمه ) .

* إذا كنت مصرًا على صياغة رسالة ، قم بزيارة الموقع التالى www.artofthestart.com ، وانقر فوق رابط توليد بيان الرسالة( http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/career/bin/ms۲.cgi. ). سينتقل بك هذا الرابط إلى مولد بيان الرسالة من ديلبرت ، الأمر الذي سيوفر عليك آلافاً من الدولارات .

† Jeffrey Abrams, *The Mission Statement Book* ( Berkeley : Ten Speed Press, ١٩٩٩) , ٢٥-٢٦ .

وبدلاً من بيان الرسالة وكل ما ينطوى عليه ، قم بصياغة صيغة للدعاء مختصرة لمؤسستك . وتعرف صيغة الدعاء (Mantra) بأنها :

> صيغة تستخدم فى الدعاء إلى الله ؛ أو مقطع أو جزء من كتاب يعطى قارئه قوة معنوية دافقة * .

يا لها من شيء رائع صيغة الدعاء هذه ! كم عدد بيانات الرسالة التى من شأنها استحضار مثل هذه القوة والمشاعر ؟

إن جمال صيغة الدعاء المختصرة يكمن فى أن الجميع يتوقعونها قصيرة وعذبة . ( يُزعم أن أقصر صيغة دعاء فى العالم هى الكلمة الهندية " أوم " ) . وربما لا يتعين عليك كتابة صيغة دعاء على الإطلاق ، ولا نشرها فى تقريرك السنوى ، أو طباعتها على ملصقات . والواقع أنك إن أردت وضع صيغة دعائك موضع التنفيذ بأى من هذه الطرق ، اعلم أنها ليست المقولة السليمة .

فيما يلى خمسة أمثلة لتوضيح قوة أثر صيغة الدعاء الجيدة :

- أداء رياضى أصيل ( شركة " نايكى " ) .†
- ترفيه عائلى ممتع ( شركة " ديزنى " ) .‡
- لحظات فريدة كل يوم ( " ستاربوكس " ) .§
- فكِّر ( شركة " آى بى إم " ) .
- الفوز هو كل شيء ( شعار فريق " جرين باى باكرز " الذى يقوم بتدريبه " فينس لومباردى " ) .

قارن صيغة دعاء لسلسلة محلات " ستاربوكس " ، " لحظات فريدة كل يوم" ، برسالة الشركة " ترسيخ شركة ستاربوكس كأفضل مورد لأفضل قهوة

* The American Heritage Dictionary of English Language, ٤ th ed . , s.v. mantra .

† Scott Bedubry, A New Brand World : ٨ Principles for Achieving Brand Leadership in the ٢١ st Century ( New York: Viking, ٢٠٠٢) , ٥١ .

‡ المرجع السابق ، ص ٥٢ .

§ المرجع السابق ، ص ٥٣ .

فى العالم ، والحفاظ فى نفس الوقت على مبادئنا التى لا تتنازل عنها أثناء نمو الشركة " . أيهما أسهل فى استدعائه للذاكرة ؟

تخيل أن أحدهم سأل أبويك أو موظف استقبال مؤسستك عما تهدف إلى تحقيقه . هل هناك أفضل من صيغة لا تتعدى ثلاث كلمات مثل " أداء رياضى أصيل " ؟ *

**تمرين**

فى المساحة المتاحة أدناه فقط ، اكتب صيغة الدعاء الخاصة بمؤسستك : ________________ .

مسألة أخيرة تتعلق بصيغ الدعاء: لا تخلط ما بين المقولة المذكورة بعاليه و بين الشعارات . فالأولى خاصة بالعاملين لديك ؛ فهي الخط الإرشادي لما يجب أن يقوموا به فى عملهم . أما الثانية فهى لعملائك ؛ وهى الخط الإرشادي لكيفية استغلال منتجك أو خدمتك . نجد مثلاً أن صيغة الدعاء لشركة " نايكي " هى " أداء رياضى أصيل " ، أما شعارها فهو " كن جريئًا " .

**تمرين**

يحتوى الجدول التالى على بيانات الرسالات للعديد من المؤسسات ، وصيغ الدعاء التخيلية التى ابتكرتها من أجلهم . أيهم أعمق أثرًا فى رأيك ؟ .

* الواقع أنه قد يكون هناك ما هو أفضل . في الأيام الخوالى ، كنا ننظر بعين الاعتبار لمقولة " إننا نختصر كلمة التمويل " كصيغة دعاء لشركة " جاراج " ، ولكننا أعرضنا عن الفكرة نظرًا لطول المقولة المبالغ فيه :-)

| المؤسسة | بيان الرسالة الحقيقى | صيغة الدعاء الافتراضية |
|---|---|---|
| خطوط طيران "ساوث وست" | " تكمن مهمة شركة " ساوث وست " فى توفير أعلى جودة ممكنة لخدمة العملاء على الا تخلو من الدفء ، والود ، والفخر ، وروح الشراكة " . | أفضل من قيادة السيارة . |
| شركة "كوكاكولا" | " سر وجود شركة " كوكاكولا " يكمن فى رغبتها فى إمتاع وإنعاش كل من يتعامل معها " . | انعش العالم . |
| شركة "وينديز" | " تكمن مهمة شركة " وينريز " فى تقديم منتجات وخدمات متميزة لعملائها ومجتمعاتها من خلال تميزها الريادى ، وشراكاتها " . | أكلات سريعة صحية . |
| منظمة الصليب الأحمر | " مساعدة الناس على منع الحالات الطارئة ، والاستعداد والاستجابة لها " . | وضع حد للمعاناة . |
| القوات الجوية الأمريكية | " الدفاع عن الولايات المتحدة وحماية مصالحها من خلال القوات الجوية " . | التفوق الجوى . |
| شركة "يونايتدواى" ( هاواى ) | " تهدف شركة " الوها يونايتد واى " لتوفير الريادة من أجل لم شمل الناس لخلق مجتمع أصح وأكثر دفئًا وتعاطفًا " . | لم شمل البشر . |
| شركة "مارتش أوف دايمز" | " يعمل باحثو ، ومتطوعو ، ومعلمو ، وعاملو ، ومؤيدو شركة " مارتش أوف دايمز " جنبًا إلى جنب لمنح جميع الأطفال فرصة لمكافحة المخاطر التى | إنقاذ الرضع . |

( يتبع )

| المؤسسة | بيان الرسالة الحقيقى | صيغة الدعاء الافتراضية |
| --- | --- | --- |
| | تتهدد صحتهم ؛ والابتسار ، وعيوب الولادة ، والوزن المنخفض عند الميلاد " . | |

## البدء

لا تنطوى الخطوة الثالثة على تشغيل برنامج Word للشروع فى كتابة خطة العمل ، أو تشغيل برنامج PowerPoint لابتكار عرض ترويجى ، أو تشغيل برنامج Excel لعمل تصور مالي للمشروع . هذا خطأ فادح !

ليس الهدف من وراء نصيحتى هذه تقليص مبيعات شركة " مايكروسوفت " - تذكروا أننى لم أعد معاديًا لشركة " مايكروسوفت " . سيحين وقت استخدام هذه البرامج الثلاثة ، ولكن ليس الآن . إن ما يجب أن تفعله الآن هو ( أ ) كبح جماح رغبتك الملحة فى عمل أى وثيقة مكتوبة ، ( ب ) البدء فى تنفيذ فكرتك على أرض الواقع .

وهذا يعنى بناء نموذج تجريبي ، أو كتابة شفرة برنامجك ، أو تدشين موقعك على الويب ، أو البدء في عرض خدماتك . إن أصعب ما في البدء هو البدء نفسه . ( والأمر ينطبق على المؤلف كما ينطبق على مبادر الأعمال على حد سواء ) . تذكر : لم يحقق أحد النجاح *فقط بالتخطيط* للنجاح.

يجب أن تحرص دائمًا على البيع - لا على التخطيط للبيع . ولا تعكف على الاختبار والتجريب - فهذه لعبة الشركات الكبرى . ولا تقلق بشأن الحرج الذى يمكن أن تشعر به ، ولا تنتظر حتى تنتهى من تطوير المنتج أو الخدمة المثالية . فيكفى أن يكون المنتج أو الخدمة جيداً بما يكفى فقط . سيتاح لك متسع من الوقت لاحقًا لإدخال التعديلات التى تريدها . لا تهم القوة التى تبدأ بها - فالمهم هو القوة التى تنتهى إليها .

إن عدو التفعيل هو إطالة التفكير والتأمل ، وفى هذه المرحلة من المعضل أن يعكف المرء على إطالة التفكير والتمعن فى المسائل " الاستراتيجية " الخاصة بالبحث والتطوير . وأسئلة من قبيل " *إلى أى حد يمكننا الوصول ؟*

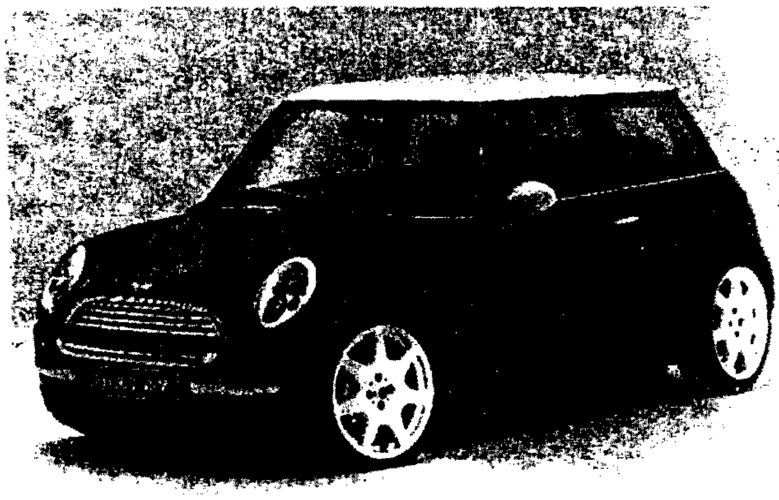
*" ، و " ماذا لو لم ترق جهودنا لتوقعات الجميع وتنل إعجابهم ؟ " و " أينبغي أن نصمم منتجنا لشريحة معينة من العملاء ، أم نوجه منتجنا للجميع ؟ "* كلها أمور جانبية متى تعلق الأمر بمحاولة تدشين مشروع جديد .

وبدلاً من هذا ، أمعن النظر في المبادئ الأساسية التالية الخاصة بالبدء :

- **التفكير بشكل شمولي** . لتكن أهدافك سامية ، وجهودك موجهة لخدمة غاية كبرى . إذا كنت بصدد تغيير العالم ، لا يمكنك أن تفعل ذلك بمنتجات أو خدمات تفتقر للشجاعة والإثارة . اسع لتحقيق أداء أفضل عشر مرات من الأداء العادى . عندما دشن " جيف بيزوس " شركة " أمازون " لبيع الكتب على الإنترنت ، لم يكن هدفه بناء محل للكتب يحتوى على ٢٥٠٠٠ كتاب أكثر من المكتبات الفعلية ، بل سعى لجمع ٣ مليون كتاب فى مكتبته الافتراضية على شبكة الإنترنت .
- **البحث عمن يشاركونك حلمك** . يعشق التاريخ فكرة المبتكر الأوحد : " توماس أديسون " ( المصباح الكهربى ) ، و " ستيف جوبز " ( ماكنتوش ) ، و " هنرى فورد " ( سيارة فورد الطراز تى ) ، و " أنيتا روديك " ( ذا بودى شوب ) ، " ريتشارد برانسون " ( شركة طيران " فيرجين " ) . ولكن التاريخ ليس دقيقاً . فالشركات الناجحة تنهض وتحقق النجاح على يد شخصين أو أكثر عادة . وحتى إذا ما اشتهر أحدهم بأنه " المبتكر " ، إلا أن الأمر يتطلب دائمًا فريق عمل متميز كى يواصل المشروع الجديد المسيرة .
- **استقطاب الناس** . عندما تبتكر منتجًا أو خدمة تروق للناس ، لا تندهش عندما يكرهك الآخرون . فهدفك هو جذب اهتمام الناس لك ــ سواء المناصر لك أو المناهض . ولا تستأ إذا لاقى نجاحك تحديًا من جانب الآخرين ؛ فالنتيجة الوحيدة التى يجب أن تسوءك ( وتخيفك ) هى ألا يلقي أحد بالاً لما أنجزته .

إن تصميم السيارات مثال رائع على ردة فعل الحب و الكراهية ؛ أمعن النظر فى تباين ردود أفعال الناس لسيارات مثل " مينى كوبر " ، و " إنفينيتى إف إكس ٤٥ " ، و " تويوتا سايون إكس بى " . ستجد أنهم إما عشاق ولعون ، أو نقاد لا يرحمون ، وكلا الأمرين حسن .

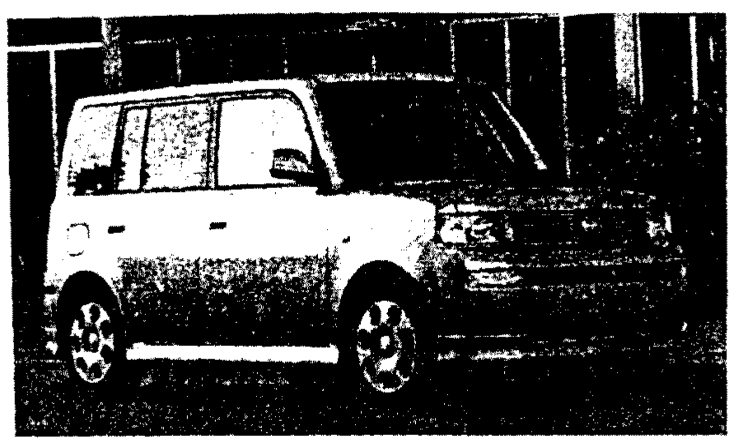
" مينى كوبر " الصورة مهداة من شركة " مينى " الأمريكية





" إنفينيتى إف إكس ٤٥ " الصورة مهداة من شركة " نيسان " © ( ٢٠٠٣ ) . يعد الطراز "إنفينيتى" والشعار الخاص به علامتين تجاريتين لشركة نيسان نورث أمريكا .

" تويوتا سايون إكس بى " الصورة مهداة من شركة تويوتا موتورز سيلز . يو . إس . إيه .



- **تصميم مختلف** . وفقًا للاعتقاد الشائع فى الوقت الراهن ، قد يظن البعض بأن هناك وسيلة مثالية واحدة لتصميم المنتجات والخدمات . وهذا ليس صحيحًا . فليست هناك وسيلة وحيدة صحيحة. إليك أربعة أساليب مختلفة ومثمرة للخروج بأفكار وتصميمات مختلفة ــ وإننى على يقين من أن هناك المزيد من هذه الأساليب .

"**أريد منتجاً جديداً**..." . هذا هو أفضل أشكال أبحاث السوق - ففيها يتقمص المصمم دور العميل ويرتدى عباءته . وهكذا يمكن لصوت العميل أن يصل إلى ذهن المصمم دون أن تشوبه أية سياسات تجارية ، أو تعقيدات الوضع الراهن ، أو حسابات باحثى السوق . فعلى سبيل المثال، قال (فرديناند بورش): " فى البداية ، نظرت من حولى . و لم أعثر على سيارة أحلامى ، فقررت أن أصنعها بنفسى " *

"**رئيسى فى العمل لم يقدر ( أو لم يرد ) أن يفعلها**" . ليس هذا الأسلوب على قدر رومانسية الأسلوب السابق ، ولكنه مسار رائع . فقد تكون على علم بقاعدة العملاء ، والمنافسين ، ومصادر التوريد ، ولديك معارف فى نفس المجال الذى تخوضه ، وصارت لك خبرة به . لكنك لازلت ترى أن بمقدورك تقديم خدمة جديدة ، أو منتج غير مسبوق ، أو أن تقوم باستقطاب المزيد من العملاء ، لكنك لا تستطيع فعل هذا وأنت فى نفس الشركة التى تعمل بها . هنا يجدر بك إنشاء عملك الخاص . على سبيل المثال ، شرع خريجو إحدى دفعات قوات الدفاع الجوى فى تأسيس شركات مثل تشيك بونيت الأمنية بعد أن عملوا لفترة فى تطوير برمجيات أمنية للجيش .

"**لمَ لا . إنه أمر قابل للتنفيذ !**" . لا يشيع تطبيق هذا الأسلوب فى الأوقات التى تسوء فيها الأمور . ففى هذه الأوقات ، يميل الجميع إلى التحفظ ، وتنادى كل شركة بأن بأن يكون السوق مستقرًا . والمشكلة هى أنه فى معظم الأحيان من الصعب التنبؤ مسبقاً بمدى نجاح أى فكرة ، حتى أعظم الأفكار . على سبيل المثال ، عندما اخترعت شركة " موتورولا " الهواتف الخلوية ، لم يهرع أحد لشرائها . ففى ذلك الوقت كان اصطلاح " الهاتف المحمول " تناقضاً لفظيًا ذلك أن الهواتف كانت متصلة بأماكن تتواجد فيها

* Forbes FYI ( Winter ٢٠٠٣ ) : ٢١٠

على الدوام . ولم يكن هناك أى سوق لهواتف يمكن للعملاء نقلها من مكان لآخر .

" **لابد أن هناك وسيلة أفضل** " . إن المؤسسة التى تقوم بناء على هذه الفلسفة تُبنى على فكرة مثالية مفادها أنك قادر على جعل العالم مكانًا أفضل بالإقدام على شيء جديد . وفى حالات كثيرة ، كان لمؤسسي المشروعات القائمة على هذه الفكرة خلفيات لا صلة منطقية لها بمجال العمل . كل ما فى الأمر أن فكرة معينة خطرت لهم ، فقرروا تنفيذها على أرض الواقع . على سبيل المثال : أراد " بيير أوميديار " مؤسس شركة " إي باي " تطبيق نظام " السوق المثالى " لبيع السلع . ( لقد كانت قصة خطيبته التى أرادت بيع علب حلوى الـ" Pez " قصة وضعت لاحقاً لأغراض الدعاية ) .

- **استخدم النماذج التجريبية كأداة لبحث السوق** . فى الأيام الأولى للمؤسسة ، تعلو نبرة الشكوك فيما يتعلق بشكل المنتج ، وما يريده العملاء تحديدًا . وفى هذه الفترات ، نجد أن أبحاث السوق التقليدية عقيمة ـ فلا يمكن لأي استبيان أو مقابلة جماعية التنبؤ بمدى قبول العميل للمنتج أو الخدمة التى قد يتعذر حتى وصفها . هل تريد أن تطرح جهاز كمبيوتر بدون برامج ، أو قرص صلب ، أتريد أن تكون لمنتجاتك ألوان طبيعية خلابة ، بما فى ذلك سلة مهملات ؟ *

  إن المسار الأكثر حكمة والذى يجب اتباعه هو بذل قصارى جهدك والخروج بنموذج تجريبي لمنتجك ، واختراق الأسواق به على الفور ، ثم إعادة الكرة بسرعة . فإذا انتظرت لحين توافر الظروف المثالية التى يتاح لك فيها جمع كل المعلومات اللازمة ( وهو الأمر المستحيل ) ، لن تلحق بركب السوق .

إن النتيجة المتوقعة لمبدأ " البدء " تتمثل في الإصدار الأول لمنتجك أو خدمتك . تذكر أنه لن يكون مثاليًا . ولكن لا تعكف على التمحيص والتنقيح

* ليست هذه هى الطريقة التى تحققنا بها من جدوى أول جهاز ماكنتوش ، بيد أنها تعتبر وصفاً دقيقاً جدًا لما يمكن عمله .

في منتجك لكى يحظى بإعجاب العملاء المرتقبين ، بل نقحه لأن العملاء رأوه فعلاً وأعجبوا به . دعونى أعيد صياغة المسألة فى قالب عقائدى : يعتقد البعض أن عليهم أن يتغيروا كى يحالفهم التوفيق، بينما يعتقد البعض الآخر أنه بما عن التوفيق يحالفهم فيجب عليهم أن يتغيروا. إن المفهوم الأخير هو النموذج الأولى الذى يجب أن تنظر إليه بعين الاعتبار كوسيلة للبدء ومواصلة الطريق بالنسبةللمسروعات الناشئة.

## تحديد اقتصاديات عملك

إنـك تـود أن تحـدث فارقًـا فـى العـالم . وابتكـرت صـيغة دعـاء خاصـة بك ، وشرعت فى وضع نموذج تجريبي لمنتجك أو خـدمتك . تكمـن الخطـوة الرابعة فى تحديد اقتـصاديات عملـك . ولكـى يتـسنى لـك هـذا ، يجـب أن تجيب على سؤالين :

- من الذى يملك أموالك فى جيبه ؟
- كيف ستستعيد هذه الأموال منه؟

إن هذين السؤالين قد يفتقران إلى الدقـة ، ولكنهمـا وسـيلة مفيـدة للنظـر فـى حقيقة تدشين أى مؤسسة ـ حتى ، وربما بشكل خاص ، بالنسبة للمؤسسات الخيرية ، تلك التى يتعين عليها المكافحة من أجل جمع المـال لكـى تواصـل عملها فحسب . تذكر أنه لن يمكنك تغيير العالم إن كنت ميتاً ، وإذا أفلست فقد متّ .

وبتعبير أكثر أناقـة ، ينطـوى الـسؤال الأول علـى تحديـد عميلـك ومـدى احتياجه إلَيك ، أما الثانى فيرتكز على خلق آلية مبيعات تـضمن أن تتجـاوز أرباحك نفقاتك . إليك بعض النصائح التى ستساعدك على تطوير اقتـصاديات عملك :

- **كن محدداً** . كلما كنت محددًا فـى توصـيفك لعملائـك ، أصـبحت فرصـك أفضل فى النجاح . إن الكثير من مبادرو الأعمـال يخـشون بـشدة مـن أن ينحصروا فى " قالب " ضـيق فيفـشلون فـى تحقيـق الوجـود الـشمولى . ولكن أغلب الشركات الناجحة بدأت عملـها باسـتهداف أسـواق محـددة

بعينها وتوسعت ( على غير المتوقع عادة ) وزاد حجم أعمالها بشدة بواسطة التوجه إلى شرائح أخرى . وقليل من الشركات بدأت واضعة نصب أعينها أهدافًا عديدة مغالى فيها .

- **تحر البساطة** . إذا لم تستطع توصيف اقتصاديات عملك فى عشر كلمات أو أقل ، اعلم أنك تفتقر لاقتصاديات عمل من الأساس . يجب ألاَّ يتعد توصيفك عشر كلمات ـ واحرص على توظيفها بحكمة بحيث تصوغها بلغة عامية عادية . تجنب أيًّا من الاصطلاحات الدارجة فى مجال الأعمال فى العصر الحاضر *( استراتيجي ، حيوى لأداء المهمة ، عالمي ، تعاوني ، رائد ، قابل للتطوير ، تجارى ... إلخ )* . إن الاصطلاحات التجارية واصطلاحات الأعمال لا تصنع اقتصاديات عمل .* أمعن النظر فى اقتصاديات عمل شركة " إى باى " : " الشركة تتقاضى رسم إدراج إضافة إلى عمولة . هذا هو كل شيء " .

- **سر على خطى أحدهم** . لقد نشأت حرفة التجارة من قديم الأزل ، ومن ذاك الحين حتى الآن اخترع البارعون كل أشكال اقتصاديات العمل التى يمكن تخيلها . يمكنك الابتكار فى مجال التكنولوجيا ، والأسواق ، والعملاء ، بيد أن اختراع نموذج اقتصادي جديد تماماً للعمل هو رهان خاسر . حاول أن تربط بين نموذج عملك ونموذج عمل موجود وناجح بالفعل وسهل الاستيعاب . لا تنس أن لديك العديد من المعارك الأخرى التى لا يزال عليك أن تخوضها .

نصيحتي الأخيرة لك هى أن تستشير النساء ـ والنساء وحدهن . ونظريتى تفيد بأن حمض الـ " دي إن إيه " الرجولى يحتوى على جين " القتل " ويعلن هذا الجين عن نفسه باستفزاز رغبة داخل الرجل تدفعه لقتل البشر ، والحيوانات ، والنباتات والقضاء عليها . ولقد قمع المجتمع هذا الجين إلى حد كبير ؛ ومع هذا نجد أن إنشاء مؤسسة الغرض من وجودها " قتل " مؤسسة أخرى لا يزال أمرًا مقبولاً من الناحية الاجتماعية .

* ألهمنى هذه الفكرة " مايكل شيرمر " فى كتابه *"Why People Believe Weird Things"* ( New York : A .W .H Freeman, ٢٠٠٢), ٤٩ .

ولذا ، فإن استشارة الرجال فيما يتعلق باقتصاديات العمل لا طائل منه ؛ ذلك أن هذه النماذج سوف تبدو رائعة بالنسبة للأشخاص الذين يحملون الكروموزوم Y في ال " دى إن إيه " الخاص بهم . على سبيل المثال ، تسعى شركة " صان مايكروسيستمز " للقضاء على شركة " مايكروسوفت " . متى كانت آخر مرة اشتريت فيها جهاز كمبيوتر كانت رغبة الشركة المصنعة له هي قتل الشركات الأخرى ؟

والنساء في المقابل ليس لديهن جين القتل هذا . ولذا ، فهن أفضل حكمًا على صلاحية اقتصاديات العمل من الرجال . وقد لا تتفقون معي ، أليس كذلك ؟ يقدم لنا كتاب " The Darwin Awards " دليلاً دامغاً على أن النساء يتسمن بحس سليم أفضل من الرجال . فهذا الكتاب يحتفي بالنساء اللاتي " حررن أنفسهن بصورة بسيطة من جين القتل المتوارث هذا " *

على سبيل المثال ، في عام ١٩٩٨ سقط عاملا بناء ، وقضيا نحبهما بعد أن ثقبا فجوة على شكل دائرة في الأرضية بينما كانا يقفان في منتصف تلك الدائرة . † يحتوى كتاب " The Darwin Awards " على تسعة فصول تتناول غباء الرجال ، وفصل واحد فقط حول غباء النساء . لذا ليس لي ما أضيفه .

**تمرين**

**الخطوة الأولى :** احسب النفقات التشغيلية الشهرية للمؤسسة .

**الخطوة الثانية :** احسب إجمالي الأرباح (المبيعات – التكلفة المباشرة للمبيعات) لكل وحدة من وحدات منتجك .

**الخطوة الثالثة :** اقسم نتائج الخطوة الأولى على نتائج الخطوة الثانية .

**الخطوة الرابعة :** سل القليل من النساء عما إذا كن يعتقدن أن الفرصة متاحة لديك لبيع عدد كبير من وحدات منتجك . إن لم يكن هذا رأيهن ، اعلم أنك لا تمتلك اقتصاديات عمل جيدة .

* Wendy Northcutt, The Darwin Awards II ( New York : Dutton ٢٠٠١), ٢ .

† المرجع السابق ، ص ٧٠ .

## نسج خطة للعمل ( أهداف ، وافتراضات ، ومهام )

من بين التعريفات الشائعة للماشية هى " شبكة ثقيلة منسوجة من الحبال أو الأسلاك توضع فوق موقع تفجير للحيلولة دون تناثر الحطام " * . والحيلولة دون التناثر والتشرذم هو ما تحتاج إليه دون شك كخطوة خامسة وأخيرة لتدشين مشروعك . فى هذه الحالة . فإن الحصير تمثل الأهداف المرحلية ، والافتراضات ، والمهام . †

والغرض من تجميع الأهداف المرحلية ، والافتراضات ، والمهام هو فهم المجال الذى أنت بصدد الإقدام عليه ؛ واختبار الافتراضات بسرعة ، وتوفير وسيلة للكشف عن العيوب الخطيرة التى قد تشوب تفكيرك وإصلاحها .

### الغايات المرحلية

يبدو المشروع الناشئ بالنسبة لأغلب الناس كما لو كان يجب أن يحقق عددًا لا حصر له من الغايات . ولكن هناك بعض الغايات من بين هذه يجب أن تبرز ؛ وتعلو أهميتها على غيرها من الغايات . وهذه هى سلسلة الغايات المرحلية المعتبرة للمؤسسة ـ فهى التي تحدد خط التقدم الحيوي الذى يجب أن تنهجه و تنجزة المؤسسة على طريق النجاح . وهناك سبعة أهداف مرحلية يجب أن يركز عليها أى مشروع ناشئ . إذا أغفلت أيًا منها . قد تنهار مؤسستك .

- أثبت فكرتك .
- أكمل مواصفات التصميم .
- أنه النموذج التجريبي .
- اجمع رأس المال .
- قدم إلى العملاء إصدارًا تجريبياً لمنتجك أو خدمتك قابلاً للاختبار .

* The American Heritage Dictionary of the English Language, ٤th ed., s .v . mat

† ألهمنى هذه الفكرة " ريتا جانثر ماكجراث " ، و " إيان سى . ماكميلان " بناء على مفهوم " التخطيط المدفوع بالكشف " ، مجلة Harvard Business Review ( July-August ١٩٩٥) .

- قدم إلى عملائك إصدارًا نهائيًا من منتجك أو خدمتك .
- حقق النجاح المالى .

تنطبق هذه الغايات المرحلية على أى مجال من مجالات الأعمال . على سبيل المثال ، من الممكن أن تثبت مدرسة جديدة فكرتها عندما تبحث ما إذا كان في إمكان مدرسيْن أن يعملا معًا كفريق واحد ، ويستعينا بنفس المنهج ، وأن يقدما مستوى إرشاديا وتلقينيا أكثر تخصيصًا ، ويحسنا من التعليم في فصل تجريبى . عند إثبات هذه الفكرة . يمكن للمدرسة بعدئذ إكمال وضع منهجها ، وجمع الأموال ، وتوسيع رقعة تطبيق نموذج عملها التجريبي ، والبدء في التدريس للفصول .

هناك مهام أخرى حيوية أيضًا ( سننتقل إليها قريبًا ) لضمان بقاء المؤسسة وصمودها ، ولكنها ليست على نفس درجة أهمية الغايات المرحلية الواردة بعاليه . ومن المقرر أن يحدد توقيت تحقيق هذه الغايات المرحلية توقيت مشروعك ككل ، ولذا ينصح بإنفاق ٨٠٪ من جهدك عليها .

**تمرين**

انتزع بيان رسالة الشركة المنمق من على حائط ردهة مكتبك ، واستبدله بمنشور يشتمل على مواعيد الإنهاء المستهدفة للأهداف المرحلية السبعة السالف ذكرها . واحرص على إطلاع العاملين والزوار على هذا المنشور .

**تمرين إضافى**

كرر هذه الخطوة لكل منتج أو خدمة جديدة . وابتكر حائطًا للمشاهير لاقتفاء تاريخ مؤسستك .

## افتراضات

ثانيًا ، قم بوضع قائمة شاملة بالافتراضات الأساسية التى تدور بخلدك بشأن مؤسستك . تتضمن هذه القائمة عوامل من قبيل :

- قياسات أداء المنتج أو الخدمة
- حجم السوق
- إجمالى هامش الربح
- حجم المبيعات لكل مندوب مبيعات
- معدل تحول العملاء المرتقبين إلى عملاء دائمين
- مدة دورة المبيعات
- عائد الاستثمار على كل عميل
- مكالمات الدعم الفنى لكل وحدة يتم شحنها
- دورة الدفع بالنسبة للحسابات المدينة والحسابات الدائنة
- متطلبات الأجور والمكافآت
- أسعار قطع الغيار والتوريدات
- عائد الاستثمار لجميع العملاء

احرص على التحقق من هذه الافتراضات بشكل مستمر . وعندما يثبت لك عدم صحتها ، تعامل معها على الفور . وفى ظروف مثالية ، يمكنك الربط ما بين هذه الافتراضات وأحد الغايات المرحلية السبعة السالف بحثها . وهكذا ، عندما تصل إلى أحد هذه الغايات المرحلية : يمكنك اختبار الفرضيات المرتبطة به .

## المهام

ثالثًا ، قم بوضع قائمة أخرى شاملة - على أن تشتمل هذه المرة على المهام الأساسية اللازمة لتصميم ، وتصنيع ، وبيع ، وشحن ، ودعم منتجك أو خدمتك . إن هذه المهام لا غنى عنها لبناء مؤسسة ، على أنها ليست على نفس درجة أهمية الغايات المرحلية السبعة. وتتضمن هذه المهام ما يلى :

- استئجار المكتب
- البحث عن البائعين الأساسيين
- إعداد أنظمة للحسابات وسداد الرواتب
- صياغة الوثائق القانونية

- شراء وثائق التأمين

إن الهدف من وراء قائمة المهام هو فهم وتقييم ما يجب على مؤسستك إنجازه إجمالاً دون ترك أى ثغرات فى الأيام الأولى من ولادة مؤسستك .

## فصل موجز : فن
## مبادرات الأعمال داخل المنشآت الكبيرة

*" عادة ما يبدأ الابتكار خارج المؤسسات القائمة ، والسبب فى ذلك يرجع فى جزء منه لأن المؤسسات الناجحة ينمو بداخلها التزام تجاه الوضع الراهن ، ومناهضة للأفكار التى من شأنها تغيير هذا الوضع" .*

**ـ " ناثان روزينبرج "**

يعمل عدد كبير من مبادري الأعمال الطموحين حاليًا لدى كبرى الشركات . ومثلهم مثل كل رجال الأعمال يحلمون بابتكار منتجات ، أو تقديم خدمات مبدعة ويتساءلون ما إذا كان بمقدورهم فعل هذا وهم لا يزالون داخل الشركات التى يعملون بها . والإجابة هى نعم . إن الهدف من هذا الفصل الصغير هو شرح كيفية تحقيق ذلك .

إن " الفنون " التى يستفيض هذا الكتاب فى شرحها ملائمة بنفس القدر لمبادري الأعمال الذين يعملون بالفعل داخل مؤسسات كبرى ـ فهم أيضًا يجب أن يبدعوا ، ويحتلوا مكانة بالأسواق ، ويروجوا لمنتجاتهم أو خدماتهم ، ويضعوا خطط العمل . ويتوسعوا فى أعمالهم ، ويوظفوا العاملين ، ويجمعوا رأس المال ، ويعقدوا شراكات ، ويرسخوا علاماتهم التجارية ، ويعلنون عن أنفسهم . ولكن . ثمة توصيات خاصة تنطبق على هذه الحالة .

من المثير للسخرية أن الكثير من مبادري الأعمال المستقلين يحسدون العاملين بالشركات الكبرى ـ فهم يعتقدون أن هؤلاء المحظوظين يملكون موارد مالية ثابتة ، و موارد بشرية هائلة ، ومعامل مجهزة على أكمل وجه ، ومصانع قابلة للتطوير ، وعلامات تجارية متميزة ، علاوة على التأمين الطبي ، كل هذا ملك يمينهم . يسرح هؤلاء بخيالهم ، ويتساءلون :

" كم سيكون من الرائع لو اخترعنا منتجًا أو خدمةً جديدة فى ظل الرفاهية التى تضمنها لنا مثل هذه البنية التحتية " .

أعد النظر في تلك الفكرة. فابتكار منتج أو خدمة جديدة من داخل مثل هذه المؤسسات العملاقة ليس بالأمر الأسهل بضرورة الحال ؛ كل ما فى الأمر أن التحديات ستكون مختلفة لا أكثر . لقد كنت جزءًا من " أفضل " قسم بالشركة : قسم " ماكنتوش " التابع لشركة " آبل " . يمكننى تفسير نجاح هذا المشروع الداخلى العظيم الذى فى كلمتين : " ستيف جوبز " . فمواهبه المتميزة فى مجال التصميم ، واهتمامه الشديد بالتفاصيل ، وشخصيته المتميزة ( علاوة على مكانته كشريك فى التأسيس ) قادت قسم " ماكنتوش " للنجاح . فلولا " ستيف جوبز " ، لما كان قسم " ماكنتوش " خرج إلى النور - أو لكان انحرف عن المسار المرسوم له .

*لكن إبداع وابتكار أشياء جديدة داخل إطار الشركة لا يتطلب بالضرورة أن يكون للمرء صفات استثنائية مثل " ستيف جوبز " وإلا لكان هذا من قبيل المحال* . وعلى الرغم من عدم توافر أمثال " جوبز " في الكثير من الشركات ، إلا أن أى شخص يتمتع بالجرأة ، ونفاذ البصيرة ، والحنكة السياسية لن يعجز عن إنشاء قاعدة أعمال راسخة وهو لا يزال داخل مؤسسته . لقد قمت بوضع هذا الفصل الصغير بالتعاون مع " بيل ميد " ، وهو صديق مقرب ساعد شركة " هيوليت باكارد " على تنظيم مخزونها الهائل من الملكية الفكرية . ولقد توصلنا إلى هذه القائمة من التوصيات لمبادري الأعمال الداخليين .

- **ضع الشركة الأساسية على قمة قائمة أولوياتك** . إن الحافز الأساسى ، إن لم يكن الأوحد ، لمبادر الأعمال الداخلى يجب ألا يحيد عن تحسين مكانة الشركة التى يعمل بها أولاً . فمبادرات الأعمال الداخلية ليس المقصود منها لفت الانتباه ، أو بناء إمبراطورية خاصة ، أو ابتكار وسيلة للخروج من الشركة . عندما تخطر لك فكرة رائعة لمنتج أو خدمة جديدة ، ستستقطب هذه الفكرة كل العاملين بالشركة من أصغرهم إلى أكبرهم . وسيقدمون لك الدعم إذا كنت تعتزم وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ لصالح الشركة ، لا إن كان تنفيذها يخدم أغراضك الشخصية .

إذا استطعت استقطاب عدد كبير من صغار العاملين الداعمين لك ، قد لا تحتاج وقتها للاعتماد على آراء " نواب الرؤساء " .

- **اقض على المشروعات الرابحة**. لا تعلن عن هذا الهدف على نطاق واسع ، و لكن لتكن خطتك عادة هى ابتكار منتج أو خدمة من شأنها وضع نهاية للمنتجات أو الخدمات الحالية التى تقدمها الشركة . فمن الأفضل أن تقضى أنت على الشركات والمشروعات الرابحة التابعة لشركتك وتستبدلها بأخرى أنجح وأكثر ربحاً داخل إطار نفس الشركة عن أن يفعل ذلك أحد المنافسين أو الهواة . لقد تفوق مشروع " ماكنتوش " على " آبل ٢ " وقضى عليه وكلاهما كانا داخل نفس الشركة . هل كان من الأفضل لو ابتكرت إحدى الشركات المنافسة لشركة " آبل " هذا الكمبيوتر الجديد ؟ بالطبع لا . إن هذه التوصية سبب آخر يفسر الأهمية الشديدة لوضع الشركة فى المرتبة الأولى فى قائمة أولوياتك : إن ما تفعله سوف يثير جدلاً واسعًا ، ولكنك إن لم تقض على المشروعات الرابحة داخل شركتك ، سيتولى هذه المهمة منافس من خارج الشركة .

- **لا تثر الانتباه لما تفعله**. ينبغى على أى شخصين يعملان على إنشاء شركتهما الخاصة السعى للفت أكبر قدر ممكن من الانتباه . فالوعى بجهودهما يجعل من الأسهل عليهما جمع المال ، وإقامة الشراكات ، وعقد الصفقات ، وتوظيف العاملين . ولكن ، العكس صحيح لمبادري الأعمال الداخليين . فإنك تود أن تُتْرَك لحالك دون تدخل حتى يتعمق مشروعك لدرجة يصعب معها تجاهله ، أو تدرك الشركة أن هناك حاجة شديدة تدعو إلى تنفيذه . واعلم أنه من الصعب على مدراء الشركة تفهم ما تحاول القيام به وذلك لأنه كلما ارتقت مناصبهم كانوا أكثر حرصًا على الحفاظ على الوضع الراهن وحماية مناصبهم .

- **ابحث عن أب روحى**. هناك آباء روحيون فى العديد من الشركات . وهؤلاء هم أشخاص أدوا واجبهم وكدوا فى عملهم فصاروا آمنين من تقلبات السياسات اليومية . ولذلك ، فلا مساس بهم إلى حد ما ، وعادة ما يحظون باهتمام واحترام الإدارة العليا . يتعين على مبادري الأعمال

الداخليين أن يبحثوا عن أب روحي ليدعم مشروعاتهم بنصائحه ، ونفاذ بصيرته فنيًا وتسويقيًا ، وحمايته لهم - إذا دعا الأمر .

- **احصل لنفسك على مبنى منفصل**. إن مبادر الأعمال الداخلي الذى يعمل في خضم المقر الأساسى لأعمال شركة كبيرة سيموت كمداً ألف مرة عندما يعبر له كل مدير من مديري الأقسام عن سوء فكرة مشروعه الجديد . " إن الأفكار الجديدة تبدو دائمًا عقيمة - وغير واعدة - بجانب المشروع الهائل القائم " * . لقد بدأ قسم " ماكنتوش " عمله في مبنى بعيد عن شركة " آبل " بالقدر الذى كفل له النأي عن الطبيعة المحمومة للعمل اليومي ، ولكنه في نفس الوقت كان قريبًا بالقدر الكافى من موارد الشركة التي يحتاج إليها . إن المبنى المنفصل سيكفل لك متابعة جهودك ، وينمى روح الجماعة داخل مجموعة عملك . والمسافة المثالية بعيدًا عن منغصات الشركة تتراوح ما بين ميل ونصف وميلين - وهي المسافة القريبة بالقدر الذى يسمح لك بالوصول إليها عند الحاجة ، والبعيدة بالقدر الذى يمنع الناس من التردد عليها بشكل متكرر .

- **أعط الأمل للمفعمين بالأمل**. هناك بداخل كل شخص ساخر بالشركة يعتقد أنه " لا يمكن لهذه الشركة أن تبتكر الجديد " ، جزء مثالى يتمنى حدوث ذلك . إن العديد من البارعين الذين يعملون في شركات كبيرة فاض بهم الكيل من فرط التجاهل ، والتناسي ، والإذلال ، والإجبار على الخضوع . وعندما تبين لهم أنك سوف تثور على الوضع الراهن ، ستستقطب دعمهم . وبعدئذ سيتركز هدفك على تنمية هؤلاء الأشخاص والارتقاء بهم من مرتبة تمني الابتكار إلى مرتبة مد يد العون لتفعيل هذا الابتكار .

- **تنبأ بالتغير القادم، ثم انتهز الفرصة ، واقفز قفزات تحولية**. إن أي تغيرات الجذرية تطرأ على أي شركة تعد حدثاً مواتياً لمبادري الأعمال الداخليين . وسواء كان السبب في هذه القفزات التحولية عوامل خارجية مثل تلك التي تصيب الأسواق ، أو داخلية مثل تعيين مدير تنفيذى

* Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles ( New York : Harper & Row, ١٩٨٥), ١٦٢.

جديد ، فهي تمهد لتغيرات ، وقد تخلق فرصة لتتويج جهودك . إن مبادري الأعمال الداخليين البارعين يتنبئون بهذه التحولات ، ويعدون العدة عندما تحدث للكشف عن منتجات أو خدمات جديدة فتجدهم يقولون للمدير الجديد : " إليك المشروع الجديد الذى كنا نعكف على تطويره " . وفى المقابل ، سيقول الآخرون ذوو التفكير الجامد : " بمقدورنا الآن رؤية التحول الذى طرأ على الشركة . إذا منحنا المستلزمات التالية : الإذن بالعمل ، وفترة ستة أشهر ، وفريقًا من المحللين ، يمكننا أن نصل إلى استراتيجية جديدة للمنتج " .

- **ابن على ما هو موجود بالفعل**. من المعروف أن هناك جوانب سلبية تشوب محاولات الإبداع وأنت بداخل شركة كبيرة ؛ ولكن لا شك فى أن هناك إيجابيات للإقدام على هذه المحاولة . لا تتردد فى استغلال البنية التحتية الموجودة بالفعل لجعل ابتكارك أسهل ـ الأمر . إنك لن تدخر موارد بهذه الطريقة فحسب ، ولكنك ستقيم صداقات أيضًا ؛ حيث سيشعر زملاؤك بالعمل أنهم صاروا جزءًا من فريق عملك . أما إذا حاولت أن تصنع قراراتك بنفسك ( كمثال متطرف بعض الشيء ، كأن تقرر بناء مصنعك الخاص ) ، ستستعدى الآخرين . وآخر ما تريده مجموعة العمل الناشئة بشركة كبرى هو استعداء الآخرين بالشركة ـ فكفاهم الأعداء الخارجيون بالأسواق .

- **اجمع البيانات وشارك بها الآخرين**. سيأتى يوم ويتشكك أحد المحاسبين أو المحامين بالشركة على حين غرة فى أسباب وجود مشروعك . وإذا كنت وافر الحظ ، لن يلاحظ أحد جهودك سوى فى مرحلة متأخرة . استعد لهذا اليوم بواسطة ( ١ ) جمع البيانات حول نفقاتك وإنجازاتك ، ( ٢ ) مشاركتها على الملأ . فى الشركات الكبرى ، تحول البيانات دون ظهور الأعداء ، لكن حاول الاستعداد لظهور الأعداد قبل أن يفوت الأوان .

- **أغر كبار المدراء بالسعى وراءك**. سؤال سريع : هل تعتقد أن الخطوة الأولى التى ينبغى أن تخطوها هى السعى للحصول على توقيع نائب رئيس الشركة وموافقته على مشروعك ؟ لا . هذه الخطوة ينبغى أن تكون

ضمن الخطوات الأخيرة . سيقر نائب الرئيس بفكرتك ويدعمها بشكل أكبر إذا " اكتشفها " ، ثم تقدم إليك بمقترح رعايتها . قد يتعين عليك الأمر أن تخلق فرصة لاكتشاف نائب الرئيس " عن طريق الصدفة " لمشروعك في الوقت المناسب ، وهذا يختلف عن السعي للحصول على تصريح لبدء العمل .

- **سرِّح فريق العمل عند الانتهاء** . إن ما يميز فريق الأعمال الداخلي هو قدرته على تطوير وإنتاج منتجات وخدمات جديدة بسرعة . ومن المؤسف أن الانسجام نفسه الذى يجعل هذا الفريق شديد الفعالية هو الذى يمكن أن يؤدى إلى انفراط عقده لاحقًا إذا ظل منفصلاً ( ومترفعًا عادة ) عن بقية المؤسسة . وتتدهور فعالية الفريق حيث ينمو بداخل أفراده الاعتقاد بكفاءتهم دون غيرهم ، ويخلق الفريق بيروقراطيته الخاصة * . إذا حقق المنتج أو الخدمة نجاحًا ، ابحث مسألة تفكيك مجموعة العمل ودمجها فى المؤسسة الأكبر ، وبعدها قم بتكوين مجموعة جديدة استعدادًا لقفزة جديدة .

- **غيِّر من نمط تفكيرك** . الكثير من مبادري الأعمال الداخليين سيجدون أن الجزء المتبقى من هذا الكتاب يملي عليهم أفعالاً مغايرة لما خبروه ، وتعلموه ، أو حتى لقَّنوه لغيرهم فى الشركات الكبرى . والواقع أن بدء أى مشروع جديد داخل شركة موجودة بالفعل يتطلب تبنى أنماط سلوكية جديدة ـ وتحديدًا تغيير نمط تفكيرك . يوضح لنا الجدول التالى هذه التغيرات السلوكية ويؤهلك لما سيأتى لاحقًا :

* Andrew Hargadon, How Breakthroughs Happen : The Surprising Truth About How Companies Innovate ( Boston : Harvard Business School Press, ٢٠٠٣), ١١٦-١٧ .

| الموضوع | الشركة الكبرى | مجموعة العمل الناشئة |
|---|---|---|
| تحديد موقع فى السوق | أن تمثل منتجاتنا كل شىء لكل الناس | البحث عن مجال جديد والهيمنة عليه |
| العرض | ٦٠ شريحة عرض ، تستمر لـ١٢٠ دقيقة ، بمقياس خط ١٤. | ١٠ شرائح عرض ، تستمر لـ٢٠ دقيقة ، بمقياس خط ٣٠ |
| وضع خطة العمل | ٢٠٠ صفحة من الشرح والتفسير المبنى على بيانات ماضية | ٢٠ صفحة من الأفكار المتفائلة |
| البداية المستقلة | الإقامة فى فندق " حياة ريجينسى " بدلاً من فندق " ريتز كارلتون " | الإقامة بصحبة رفيق من رفاق الجامعة بدلاً من الإقامة فى أحد الفنادق . |
| التوظيف | الاستعانة بشركات التوظيف للبحث عن الكفاءات النادرة الواعدة بين العاملين بالشركات الكبرى أو الشركات المحاسبية و الاستشارية المرموقة | استقطاب الأذكياء البارعين الذين هم على استعداد للمخاطرة بعملهم فى مقابل خيارات الأسهم |
| الشراكة | التفاوض بشأن عقد شراكات رابحة بالنسبة لى وخاسرة بالنسبة للطرف الآخر والتى تجذب الصحافيين | التشارك مع أى طرف يمنحنى الفرصة لزيادة المبيعات |
| ابتكار علامة تجارية | الإعلان أثناء بطولة دورى كرة القدم | الترويج فى كل مكان |
| الاستمطار | منح جوائز للمشترين لأكثر من مرة ، وعمولات لمندوبى المبيعات | توظيف كافة أشكال الإقناع |
| العطاء الإنسانى | الاتصال بالإدارة القانونية | مد يد العون لمن يحتاج المساعدة |

## أسئلة متكررة ( يميل الناس لتجنبها )

**س. أعترف أننى أشعر بالذعر الشديد . فلا يمكننى ترك عملي الحالي . هل هذا دليل على أننى لا أملك مقومات النجاح ؟ هل افتقدت لروح المبادرة ؟**

ج. من الطبيعي أن ينتابك الذعر ، وإلا فلن تكون شخصًا سويًا . إن مخاوفك ليست دليلاً على أنك لا تملك المقومات المناسبة . فهذا هو الشعور الذى ينتاب كل مبادري الأعمال فى البداية . كل ما فى الأمر أن البعض يخدعون أنفسهم بشأن مخاوفهم ، والبعض الآخر لا يفعلون .

يمكنك تبديد هذه المخاوف بالانغماس في عملك ، وإحراز تقدم طفيف بصفة يومية . وذات يوم ، ستستيقظ فى الصباح لتجد هذه المخاوف وقد تبددت - أو على الأقل ستجد أن مخاوفك تغيرت تمامًا .

ويجب ألا تعترف بمخاوفك لغيرك من العاملين مهما كلفك الأمر . فالمدير التنفيذى لا يجب أن يبدو واهن العزم مطلقاً . ولكن لا تبالغ فى الأمر وتتصرف كما لو لم يكن لديك أى مخاوف لأنهم سيدركون حينئذ أنك مرعوب حقاً .

**س. هل يجب أن أشارك أى شخص آخر أسراري و أفكارى الخاصة ( بخلاف كلبى ) ؟**

ج. ليس أسوأ من مبادر الأعمال المصاب بالوسواس ، إلا مبادر الأعمال المصاب بالوسواس الذى يتبادل أطراف الحديث مع كلبه. إن منافع مشاطرة أفكارك مع الآخرين بانفتاح - عن طريق الملاحظات ، والاتصالات ، واتباع سياسة المكاشفة أكثر بكثير من مساوئها . وإذا كان مجرد مناقشة أفكارك يظهرها بمظهر ضعيف ويكشف عيوبها ، اعلم أنك لا تملك فكرة جيدة من الأساس . ( انظر قسم الأسئلة المتكررة الخاص بالفصل السابع ، لمناقشة مفصلة حول اتفاقيات السرية) .

**س. ما هو أنسب وقت ينبغى فيه الشروع فى الحديث إلى الآخرين بشأن مشروعي ؟**

ج. ابدأ على الفور . فهذا سيكفل لك تقليب أفكارك فى ذهنك والتمحيص فيها . وكلما زاد عدد الأشخاص الذين تشاطرهم

أفكارك ، أصبحت أفكارك أكثر ثراءً . أما إذا احتفظت بأفكارك لنفسك ، فلن تحرز سوى أدنى قدر من التقدم .

**س. كيف يمكننى أن أعلم أن الوقت قد حان للاستسلام بدلاً من الاستمرار فى السعي وراء مغامرة غير مأمونة العواقب ؟**

ج. يقول المثل القديم بأن مبادري الأعمال البارعين لا يستسلمون قط . ولا بأس بهذه العبارات الطنانة بين صفحات الكتب أو على ألسنة الخطباء ، ولكنها لا تناسب الواقع . إذا نصحك ثلاثة أصدقاء مقربون بالاستسلام ، يجب أن تنصت إليهم . لا بأس من الإخفاق طالما أنك سوف تعيد المحاولة .

**س. أعتقد أن لدىّ فكرة رائعة ، ولكننى لا أملك خبرة عملية . ما الذى ينبغى أن أفعله الآن ؟**

ج. أولاً ، إذا كان كل ما لديك حالياً هو مجرد فكرة رائعة ـ على سبيل المثال " ابتكار نظام تشغيل للكمبيوتر يتسم بالسرعة ، والأناقة ، ويخلو من الأخطاء " ـ ولكنك عاجز عن وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ ، فاعلم أنك لا تملك شيئًا . فى هذه الحالة ، لا تضيع وقت أحد وتطلعه على فكرتك حتى تعثر على من يستطيع أن ينفذ لك هذه الفكرة .

وعلى فرض أن لديك القدرة على وضعها موضع التنفيذ ، ستجد أن هناك نوعين من الأشخاص يمكنك الاستعانة بهما : أولاً ، يمكنك الاستعانة بمرشد أو قدوة . وهو شخص أكبر منك سنًا و على استعداد لتدريبك بين الحين والآخر دون أن ينجز أى عمل لك . ثانيًا ، يمكنك السعى للتحالف مع شريك فى أعمالك . وهو الشخص المستعد للتعاون معك ـ ولو بشكل جزئى ـ على أن تُكَمِّل مهاراته مهاراتك . إن أيًا من هؤلاء من الممكن أن يحدث فارقًا عظيمًا فى عملك .

**س. متى يجب أن أقلق بشأن ظهور شركتى الناشئة كشركة حقيقية لها بطاقات تعريف وأوراق خاصة بها ، ومكتب فعلى ؟**

ج. اشرع فى عمل بطاقات تعريف وأوراق معنونة للشركة على الفور . وأنفق على هذه البنود بسخاء ، واستعن بخبير ليصنعها لك وإلا أعرض عن هذه الفكرة من الأساس . واحرص على أن يكون أصغر

خط تستخدمه هو ١٢ . ولا داعى لإقامة مكتب خاص بالشركة إلا إذا كان العملاء سيأتون لزيارتك ، أو إذا لم يعد لديك متسع كافٍ لفريق العمل .

**س. هل أنا فى حاجة إلى إنشاء موقع على شبكة الإنترنت؟**

ج. نعم ، خاصة إذا كنت بصدد جمع المال ، وتقديم خدماتك إلى عدد كبير من العملاء ، وتغيير العالم من حولك تغييرًا جذريًا . سيبحث عملاؤك ، وشركاؤك ، والمستثمرون لديك عن موقعك على شبكة الإنترنت من البداية .

## قراءات موصى بها


Christensen, Clayton. " The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. New York: HarperBusiness, ١٩٩٧.

Drucker, Peter F. Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles. New York: Harper & Row,١٩٨٥

Hargadon, Andrew. How Breakthroughs Happen : The Surprising Truth About How Companies Innovate. Boston: Harvard Business School Press, ٢٠٠٣ .

Kuhn, Thomas. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press, ١٩٦٢.

Shekerjian, Denise. Uncommon Genius : How Great Ideas Are Born. New York: Penguin Books, ١٩٩٠ .

Ueland, Brenda. If You Want to Write. St. Paul: Graywolf Press, ١٩٨٧.

Utterback, James M. Mastering the Dynamics of Innovation : How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. Boston: Harvard Business School Press, ١٩٩٤ .

# التصريح

الفصل ٢

# فن تحديد موقع فى السوق

*" اسمح لي بتقديم نفسى .أنا الذئب" وايل إى . كايوتى" ... وأنا عبقري . إننى لا أبيع شيئًا ، كما أننى لا أشق طريقي بالجامعة . ولنتحدث فى المهم ؛ فأنت أرنب ، وسألتهمك على العشاء . لا تحاول أن تهرب! فأنا أقوى منك ، وأذكى منك ، وأسرع منك ، وأضخم منك ... ناهيك عن أننى عبقري . أما أنت فلا يمكنك حتى أن تجتاز اختبارات القبول بالحضانة . ولذا ، سأمنحك الدقيقتين المعتادتين لتبتهل إلى الله " .*

**- The Bugs Bunny/Road Runner Movie (١٩٧٩)**

## بيت القصيد

يعتبر أغلب الناس أن "تحديد موقع المنتج" عمل غير طبيعي يُفرض عليهم من قبل بعض المسوقين الأغبياء الذين يتلقون عونًا من مستشارين جاهلين يدفعون لهم مبالغ هائلة . والواقع أن تحديد موقع المنتج بالأسواق يتجاوز كونه مجرد عمل إداري خارجي، أو تمرين عملي . فعندما تتم هذه العملية بالشكل المناسب فإنها تمثل لب المشروع الجديد ، إذ إنها تحدد بدقة :

- السبب الذى دفع المؤسسين لإنشاء المشروع
- السبب الذى ينبغى أن يدفع العملاء للتعامل مع المشروع
- السبب الذى يدفع الموظفين الماهرين للعمل بالمشروع

يفهم الذئب وبطل أفلام الكرتون " وايل إي . كايوتى " منظومة طرح المنتج بالأسواق أفضل من أغلب مبادري الأعمال : فهو ذئب ، و هو سيلتهم الأرنب على الغداء . ويجب على المؤسسات أن تجعل منتجاتها وخدماتها

على نفس القدر من الوضوح والجلاء بشرح مجال عملها تحديدًا . إن جوهر فن الموقع فى السوق فى واقع الأمر لا يتجاوز الإجابة عن السؤال البسيط التالى :

ما هو مجال عملك ؟

والإجابة السليمة عن هذا السؤال تؤدى إلى احتلال مشروعك مكانة عالية وتوضيح ما يميزها عن منافسيها بالتحديد. وبعدئذ ، يتعين عليك إيصال هذه الرسالة إلى الأسواق . فى هذا الفصل، ستتعلم الأمرين بطريقة مختصرة ، متميزة ، وقوية .

## تحديد موقع فى السوق

إن تحديد الموقع فى السوق هو عمل يبعث على الإلهام والنشاط . فهو لا يتعلق بحسابات المال ، والحصة السوقية ، والتعقيدات الإدارية . وفيما يلى السمات التى يجب التحلى بها عند تحديد موقع منتجك فى السوق:

- **الإيجابية** . إن مجال الأعمال ليس حربًا . ولذا لا يجب أن تصف مشروعك بعبارات عدوانية . فليس الغرض من مؤسستك السعى لإفلاس مؤسسة أخرى والقضاء عليها . والعملاء لا يكترثون إذا ما كانت ترغب فى تدمير منافسيك أم لا . جل ما يهتمون به هو ما إذا كان مشروعك أو خدمتك تستحق التعامل معها أم لا
- **التركيز على العميل** . إن لب تحديد الموقع بالأسواق هو الجهود التى تبذلها من أجل عملائك ـ لا ما تصبو أنت للوصول إليه . والإعلان عن أن مؤسستك هى " الشركة الرائدة " شىء أنانى لا يلقى بالاً لدى العميل . ناهيك عن أنه غير عملى : كيف يمكنك إثبات ريادتك ؟ وكيف يمكنك أن تمنع مؤسسة أخرى من إعلان ريادتها ـ كما فعلت أنت بالضبط ؟

- **التحفيز**. يجب أن يؤمن العاملون لديك بأن جهودك ( فيما يتعلق بتحديد موقعك بالأسواق ) تصب فى منظومة جعل العالم مكاناً أفضل . فالعاملون بشركة " إي باي " على سبيل المثال يؤمنون بأنهم من خلال عملهم يمكنون الناس من تحقيق النجاح المالى . إن هذا التوجه يمكّن العاملين من أن يبذلوا مجهودًا أكبر ويستمتعوا بذلك فى نفس الوقت.

تعد السيارة طراز " تويوتا بريوس " مثالاً رائعًا على تحديد موقع متميز فى السوق . فالسيارة تقطع ٥٥ ميلاً لكل جالون من البنزين حيث تعتمد على محرك هجين يعمل بالكهرباء والبنزين . والسيارة ليست سريعة ، ولا رائعة الجمال ، ولا هى فخمة . ولكنها غير مكلفة عند شرائها وعند استعمالها ، وهذه السمات هي التى تضمن لها احتلال موقعًا متميزاً بالأسواق .

علاوة على احتلال مكانة متميزة بالسوق ، يعد تحديد الموقع فى السوق بمثابة قوة مستدامة . فهو أسلوب عملى يخدم أغراضًا تكتيكية واستراتيجية يسهل على العملاء ، والباعة ، والعاملين ، والصحافيين ، والشركاء استيعابها والإيمان بها . ولذا ، فإن تحديد الموقع فى السوق يتميز بالسمات التالية :

- **معبر عن ذاته**. يعبر تحديد الموقع فى السوق عن نفسه بنفسه وبوضوح شديد . فهو يجسد سمات من قبيل توفير المال ، وزيادة العائد ، علاوة على مفاهيم أسمى مثل تحقيق السلام النفسى ، والإدراك ، والمتعة .
- **محدد**. يستهدف تحديد الموقع العميل المراد . إذا كنت أنت العميل المستهدف ، فيجب أن تفهم ذلك على الفور . والعكس صحيح أيضًا . على سبيل المثال ، تعد عبارة مثل : " برنامج يزيد من أمن مواقع شبكة الإنترنت " عبارة تفتقد الوضوح والتحديد خاصة إذا ما قارنتها بعبارة مثل : " برنامج يحد من عمليات الاحتيال التى قد تتعرض لها البنوك التجارية أثناء قيامها بتعاملاتها الفورية عبر شبكة الإنترنت " .
- **قائم على الركائز**. إن محور العمل الأساسى لمؤسستك ـ وليس المنتجات أو الخدمات الملحقة ـ هو أساس تحديدَ المطرح فى السوق . على سبيل المثال ، تركز منظومة شركة " آبل " على قدرة الشركة على خلق أجهزة

مبتكرة . وهذا هو محور العمل الأساسى للشركة ، ولا يهم هنا أن تذكر مثلاً أن الشركة تقدم أيضاً الخدمات الاستشارية لتكنولوجيا المعلومات .

- **وثيق الصلة** . إن محور عمل المؤسسة هو الاحتياجات الأساسية لعملائها . فإذا لم تتماش سياستك الأساسية مع احتياجات العملاء الرئيسية ، لن يكون لدى مؤسستك ولا لمطرحها فى السوق أى قدرة على جذب هؤلاء العملاء .
- **معمّر** . كان من الممكن أن تقدم شركة " آى بى إم " منتجاتها بشكل سيىء حقاً كأن تقول إن هدفها هو " توفير ماكينات تسجيل المدفوعات للمتاجر " . أو أن تسمى شركة ما نفسها باسم ناشونال كاش ريجستر (الشركة الوطنية لمكائن الكاشير). ينبغى أن يكون الاسم الذى تستخدمه لوصف الشركة أو منتجتها اسماً معمراً يصلح للاستخدام بعد مائة سنة من وضعه .
- **متميز** . ينبغى ألا يشبه مطرح مشروعك فى السوق مطرح المنافسين . والمؤسف أن الكثير من الشركات تحدد مطرحها فى السوق كما لو لم تكن هناك منافسة من الأساس ـ أو كما لو كانت المنافسة ضعيفة . ولكن ، نادرًا ما يكون الواقع كذلك . ( يتناول قسم " تطبيق الاختبار العكسي " لاحقاً فى هذا الفصل هذه النقطة بمزيد من التفصيل) .

**تمرين**

راجع تحديد المطرح لشركتك في السوق . اختر ردة فعلك :

أ) الفخر لأنك حققت تركيزًا شديدًا على ما تمثله .

ب) الاطمئنان لأنك ذكرت كل شريحة وعميل ممكن .

## احتل لنفسك مكانًا

*عندما افتتح " إف. دبليو. وولورث " أول متجر له ، حاول أحد التجار بنفس الشارع مواجهة المنافس الجديد . فعلق لافتة ضخمة كتب عليها : " بدأنا*

*العمل فى هذه المنطقة منذ أكثر من خمسين عامًا " . وفى اليوم التالى ، علق" وولورث" لافتة هو الآخر كتب عليها : " بدأنا العمل منذ أسبوع واحد فقط : لا يوجد لدينا بضاعة قديمة " .*

**- Peter Hay,The Book of Business Anecdotes**

يحاول الكثير من رجال الأعمال تجنب تحديد مطرح في السوق إذ يخشون أن يحال بينهم وبين القطاعات المهمة ، وأن تتضخم مبيعات المنتجات الثانوية ، ووضع بيضهم كله فى سلة واحدة . ولذا ، فإنهم يجاهدون لاستقطاب قطاع عريض من الأسواق الأفقية ذلك لأنهم يرون الكثير من الشركات التى تتمتع بقاعدة عريضة فيعتقدون أنه يجب عليهم أن يحذوا حذو هذه الشركات .

لندرس مثال شركة " مايكروسوفت " . من الذى لا يتمنى تحقيق المكانة التى حققتها شركة " مايكروسوفت " ؟ ففى العام ٢٠٠٤ وبعد أن قهرت وزارة العدل الأمريكية ، نجحت مايكروسوفت فى بيع أنظمة تشغيل لأجهزة الكمبيوتر الشخصية ، والخوادم ، والمساعدات الرقمية الشخصية ، والهواتف ، والبرمجيات التطبيقية لويندوز وماكنتوش ، علاوة على خدمات الوصول الفورى عبر الإنترنت ، و برامج الألعاب الترفيهية والأجهزة الخاصة بها .

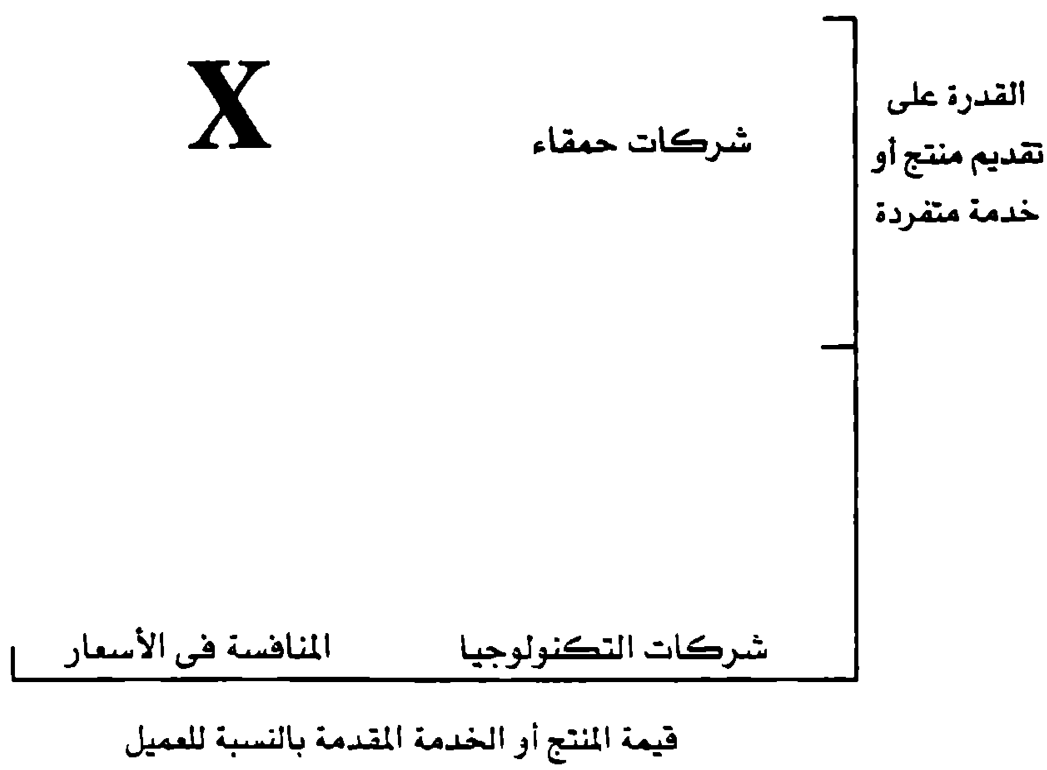
قد يتراءى لك أنه لكى تؤسس شركة فى حجم شركة " مايكروسوفت " ، يجب أن تشن هجومًا على محاور متعددة . ولكن هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة . لكى تبني شركةٍ بحجمِ شركة " مايكروسوفت " ، يجب أن تبدأ في احتلال مطرحاً متميزاً صغيراً بالسوق ، ويكون لك فيه موطن قدم * ، ( وإذا كان الحظ حليفك ) تنمو وتتوسع أعمالك انطلاقاً من هذا المطرح الصغيرة .

علاوة على ذلك ، قد يتراءى لك أن شركة " مايكروسوفت " بدأت أعمالها على نطاق واسع وأن هذه هي الطريقة التى ساعدتها على الهيمنة على مجال الكمبيوتر حاليًا . وإحقاقًا للحق ، فقد بدأت الشركة عملها فى

* تعنى كلمة " الموطن " فى هذا السياق سوقاً صغيرة بدرجة تضمن غفلة المنافسين الأقوى عنها ، وفى نفس الوقت كبيرة بدرجة تضمن لك الوصول إلى النجاح وتحقيق أعلى ربحية ممكنة .

قسم صغير بإحدى الشركات يعمل على تطوير لغة من لغات البرمجة تعرف باسم " بيسك " لنظام تشغيل يدعى " CPM " .

بصفتك صاحب مؤسسة ناشئة يجب أن تحاول أن تشعل شرارة صغيرة بأعواد ثقاب ، لا بقاذفة لهب . ( ومن هنا جاءت فكرة تصميم غلاف الكتاب الذى بين أيدينا ) .




لا تستطيع معظم المؤسسات الناشئة تحمل تبعات البدء بتوسع. بتعبير آخر، حدد مطرحاً واحداً متميزاً بالأسواق ، وانتظر حتى تتمكن منها ، ثم انتقل إلى مطرحاً آخر متميز ، وانتظر حتى تهيمن عليه ، وهكذا دواليك ... وسرعان ما ستجد أن مؤسستك تهيمن على عدد كبير من قطاعات السوق .

يوضح لنا الرسم البيانى السابق إطار عمل لمفهوم المطرح المتميز بالسوق . يمثل المحور الرأسى قدرة مؤسستك على طرح منتج أو خدمة متفردة . وكلما علت مكانتك ، صرت أكثر قدرة على تقديم شيء يتميز عما هو شائع بالأسواق . ويمثل المحور الأفقى مدى أهمية منتجك أو خدمتك فى أعين العملاء . وكلما انتحيت جهة اليمين ، زادت أهمية منتجك أو خدمتك . لنحلل الأركان الأربعة لهذا الرسم البيانى :

- **أعلى اليمين**. هذه المكانة التى تحتلها الشركات الساذجة . فهى تنتج منتجات أو خدمات لكن ، على تفردها وتميزها ، لا يعبأ بها أحد .
- **أعلى اليسار**. هذا هو الركن الذى تود أن تحتله . فهى فى هذا الركن تتمتع بإعجاب أغلب العملاء وتقديرهم ، ويشهد هامش الربح زيادة ؛ ذلك أنك تقدم شيئًا متفردًا يلقى إعجاب العملاء بشدة .
- **أدنى اليمين**. عندما نرجع بالذاكرة إلى الوراء ، نكتشف أن هذه هى المكانة التى احتلتها العديد من شركات التكنولوجيا والإنترنت . فقد كانت تطرح منتجات وخدمات لم يكن أحد يكترث بها ، وكانت العديد من الشركات تفعل المثل . وخلاف ذلك ، كان كل شيء مثاليا .
- **أدنى اليسار**. مشكلة هذا الركن أن الحياة فيه عبارة عن حرب أسعار لا تنتهى . لا شك فى أن الناس يودون شراء ما تقدمه ، بيد أن العديد من الشركات الأخرى لديها عروض شبيهة . يمكنك تحقيق النجاح فى هذا الركن ، ولكن البقاء سيكون صعبًا جدًا .

إن تقييم مكانة مؤسستك بشكل دقيق على هذا الرسم البيانى مهمة شاقة . فأغلب المؤسسات تحول الأمر إلى تمرين فى التمنى : ما هى المتغيرات التى يمكننا تعديلها لننتقل إلى أعلى اليسار ؟ ستصاب بالذهول للمسميات التى تلجأ إليها الشركات لتحقيق هذا الهدف ، ولكن المتغيرات الوحيدة ذات الصلة هى القيمة المقدمة للعميل والقدرة المميزة على توفير هذه القيمة .

## لا تتنازل عن اسمك

إن الاسم المتميز اللافت لمؤسستك ، أو منتجك ، أو خدمتك هو بمثابة عنوان مميز لك . والتوصل إلى اسم جيد أسهل من ابتكار منتج أو خدمة ، ولا تظن أن ذلك شيء سهل .

كرس وقتك وجهدك للتوصل إلى اسم جيد ـ فهو يسهل من عملية طرح منتجك بالأسواق . وإليك بعض النصائح التى تساعدك على ابتكار اسم جيد :

- **استقر على حرف استهلالى فى بداية الأبجدية** . ذات يوم ، سيظهر اسم مؤسستك ، أو منتجك ، أو خدمتك فى قائمة مرتبة أبجدياً . ومن الأفضل أن يأتى اسمك فى البداية . تخيل على سبيل المثال عرضًا تجاريًا تشارك فيه ألف شركة عارضة . هل تود أن يحتل اسمك مكانًا فى الثلث الأول أم الثلث الأخير من دليل المعرض ؟

  تجنب أيضًا الأسماء التى تبدأ بالحرف X أو الحرف Z نظرًا لصعوبة تحديدها سماعيًا . على سبيل المثال ، إذا تناهى إلى مسامعك الاسم " Xylinx " ، سوف تتساءل إذا ما كان يكتب إما هكذا " Xylinx " . أو " Zylinx " .

- **تجنب الأرقام** . فهى فكرة سيئة للتسمية لأن الناس سيصابون بالحيرة ولن يعرفوا ما إذا كان يجب أن يستخدموا الرموز الرقمية ( ١٢٣ ) أم يتهجوا هذا الرقم ( واحد . اثنان . ثلاثة ) .

- **اختر اسمًا يسهل تحويله إلى فعل** . ففى الظروف المثالية ، سينضوى اسمك تحت لواء الثقافة الشائعة ويتحول إلى فعل . على سبيل المثال ، فالناس تصور مستنداتها تصوير "زيروكس " ـ وهو ما يعنى عمل نسخة منها .

  وفى الآونة الأخيرة ، شاع استخدام كلمة " google " كفعل بدلاً من الفعل " يبحث " على الإنترنت . وتتسم الأسماء التى يمكن استخدامها كأفعال بإيجازها ( فهى لا تزيد على مقطعين أو ثلاثة مقاطع ) ولا يصعب على المرء نطقها .

**تمرين**

جرب الاسم المقترح لكى ترى ما إذا كان يجوز استخدامه كفعل فى العبارة التالية :

" ________ ـه " .

تجنب الكلمات التى تصاغ باجتماع أحرف استهلالية : تجنب الأسماء التى تتألف من أكثر من كلمة ما لم تكن أول كلمة تتمتع بإمكانية الاستخدام كفعل ( على سبيل المثال ، " Google Technology Corporation " لا بأس بها ) ، أو إذا كان الاسم المختصر يتمتع بوقع سهل جذاب على الأذن . على سبيل المثال ، تتمتع مؤسسة Hawaiian Islands Ministry ، وهى مؤسسة تقوم على تدريب رجال الدين ، باسم مختصر رائع ألا وهو " HIM " وهو لفظة مجانسة لكلمة " hymn " ( ترتيلة ) وقريبة من كلمة " Him " ( هو ) أى الله .

- **ليكن لك وقع مختلف** ( تماماً كما يجب " تفكير مختلف " ) . يجب أن يختلف وقع الاسم عن أى شيء آخر . على سبيل المثال ( السين ) الأسماء كلاريس ، وكلارينز ، وكلاريتين ، وكلاريا . من الصعب أن نتذكر أيا من هذه الأسماء يشير إلى اسم برنامج ، أو مستحضر تجميلى ، أو مضادات الهستامين ، أو إلى التسويق عبر الإنترنت . وحتى إن تذكرت ، من الأرجح أن تربط ما بين الأسماء الأربعة ونفس الفئة ، وهو أمر غير مستحب .
- **ليكن الاسم منطقيًا** . علاوة على الوقع المختلف ، يجب أن تتسم الأسماء التى تختارها أيضًا بالمنطقية . أى أنها يجب أن " تطابق " مجال عملك . من الأمثلة الرائعة على هذا الجانب أسماء شخصيات " لعبة البوكيمون " . فهى ضمن أكثر الأمثلة ذكاءً على التسمية على الإطلاق . خذ على سبيل المثال شخصية " جيودود " وشخصية " ليكيتونج " .

اطلب من أطفالك أن يعرضوا عليك بطاقات الشخصيات فلايجون وبدلكاتى وبيوتيفلاى وهنتيل ، وستفهم ما أعنيه بالأسماء المنطقية تحديد مطرح بالأسواق .

- **تجنب اختيار الأسماء بتعجل** . عندما أرجع بذاكرتى إلى الوراء ، أجد أن الصواب قد جانبنا عندما أسمينا شركتنا " Garage Technology Ventures " منذ البداية فى عام ١٩٩٧ . لقد أطلقنا فى بداية الأمر اسم " جاراج دوت كوم " " garage.com " على الشركة . ومن المؤسف أن كلمة الدوت كوم اكتسبت دلالات سلبية عندما فقدت شركات الإنترنت

بريقها ؛ لأنها صارت تشير إلى الشركات التى يديرها أناس لا يفقهون شيئًا فى مجال الأعمال فى أسواق تخلو من اقتصاديات للعمل .

والخطأ التالى الذى وقعنا فيه هو كتابة الحرف الأول " g " صغيرًا فى " garage.com " . ولقد كانت هذه خطوة ساذجة الغرض منها الإعراب عن تواضع زائف ، وكان هذا الخطأ راجعاً لانعدام الخبرة . إن مشكلة الأحرف الصغيرة هى صعوبة الكشف عنها فى النصوص المزدحمة . فلم يكن هناك ما يشير إلى أن هذه الكلمة اسم علم . علاوة على ذلك ، يستحيل أن يعرف أحد كيف يتصرف عندما يصادف جملة بالإنجليزية تبدأ بحرف صغير كالتالى " garage.com " ــ هل يجب عليه بدء هذا الاسم بحرف كبير أم لا ؟

بيت القصيد ، بناء على الخبرة التى اكتسبتها لاحقاً ، هو أنه ينبغى عليك ابتكار اسم يصمد لعقود بحيث يساند منتجك ويساعد على تحسين جودة منتجاتك وخدماتك .

على الجانب الآخر ، تأمل الاسم " Krispy Kreme " (كريسبي كريم) والذى يناقض القواعد السابقة . فهو لا يبدأ بحرف متقدم فى بداية الأبجدية ، والكلمتان مكتوبتان بشكل خاطئ هجائيًا . علاوة على ذلك ، فإن الفطائر المحلاة التى تصنعها الشركة ليست هشة (كرسبي) ولا تحتوى على أي قشدة (كريم). وهذا دليل على أنه إن كان لديك منتج رائع حقًا ، فهو سيتغلب على جميع العقبات .

مثال أخير : لقد صادفت اسمًا رائعًا لإحدى الشركات فى إحدى استراحات مطار كالجارى الدولى . وكانت الشركة تبيع لوحات إعلانية توضع بالحمامات ، وكان اسمها " Flushmedia " (الإعلام السيفوني) . رائع .

## أضف الطابع الشخصى

*" بالنسبة لكلبه ، كل شخص هو نابليون ؛ ومن هنا جاءت شعبية الكلاب "*

ـ " الدوس هاكسلى "

قابلت مؤخرًا سيدة أعمال كانت لديها رغبة فى تدشين خدمة فورية على شبكة الإنترنت لتمكين الناس من إنشاء صناديق استثمارية لحيواناتهم الأليفة . ولقد كانت قلقة بسبب وفاة البعض قبل حيواناتهم . واعتمد طرحها للخدمة الجديدة على حقيقة أن تسعة ملايين حيوان أليف تقتل قتلاً رحيمًا فى الولايات المتحدة سنويًا .

كان رد فعلى الأول كمستثمر هو أنه من المحتمل أن يكون هذا العدد من الحيوانات يقتل سنويًا ، ولكن ليس بالضرورة بسبب وفاة أصحابها . فربما أن القليل منها يقتل لهذا السبب ، ومن ثم فإن سوق هذه الخدمة ليست كبيرة كما تظن . لكن كان رد فعلى الثانى والذى ينطلق من حقيقة أننى أملك كلبًا ( " روكى كاوازاكى " ، وهو كلب متوسط الحجم ) موافقاً ومقراً لوجهة نظرها : ماذا سيحدث لـ " روكى " بعد وفاتى ؟ فهو ليس طرفًا فى أى من وصايا عائلتى .

الدرس المستفاد من هذه القصة هو : روج لمنتجك أو خدمتك بأكبر قدر ممكن من الطابع الشخصي . " ماذا سيحل بـ " روكى " ؟ " أقوى بكثير من " ماذا سيحل بالتسعة ملايين حيوان أليف ؟ " . إذا استحوذت على اهتمامى الشخصي بإثارة مخاوف شخصية حيال كلبى ، يمكننى أن أقدر وقع هذه المخاوف على ملايين من الناس الذين يهتمون لأمر حيواناتهم الأليفة .

إن طرح منتجك بالأسواق سيكون أقوى بكثير عندما تضفي عليه الصفة الشخصية ذلك أن العملاء المرتقبين لن يضطروا لأن يتخيلوا الطريقة التى سيفي بها المنتج أو الخدمة باحتياجاتهم .

| طرح موضوعي | طرح شخصي |
|---|---|
| يعد نظام تشغيلنا متوافقًا مع معايير صناعة أنظمة التشغيل حيث يمكّن إدارات أنظمة المعلومات من السيطرة على مجريات الأمور وخفض التكاليف . | تساعدك أنظمة تشغيلنا على أن تصبح أكثر إبداعًا وإنتاجية . |
| يساعدك على خفض حجم ثقب الأوزون العالمى . | يحول دون إصابتك بالأورام الفيتامينية . |
| عشرات الطائرات تحلق من كل حدب وصوب بالولايات المتحدة الأمريكية لتلتقى فى مكان واحد . | " لك مطلق الحرية فى الانتقال إلى أى مكان بالبلاد " . |
| رفع درجات اختبارات القراءة للأطفال فى مدرستك المحلية . | تحسين قدرة ولدك " جونى " على القراءة . |

## تحدث بلغة " مفهومة "

*اطرح على نفسك السؤال التالى : هل ... جذب انتباهى ؟ هل استحوذ على اهتمامى ؟ هل فهمته ؟ هل كان مصاغًا بلغة بسيطة مفهومة ؟ هل كان يركز " علىَّ " ؟ هل كان منطقيًا ؟*

**- " ألين كاى " ، خبير إعلانى ، حول مقومات الإعلان الجيد**

زارنا مدير إحدى الشركات ذات يوم بشركتنا وألقى علينا بيان طرح منتجه التالى : " مستغلين طريقة مفتاح التبادل " ٢٠٤٨-bit Diffie-Hellman " وآلية تشفير البيانات الموحدة الثلاثية "١٦٨-bit triple-DES"، نقدم لكم حماية من المتطفلين على الاتصالات الصوتية ، ومراسلات الفاكس ، والاتصالات اللاسلكية "

قد يكون هذا البيان من وجهة نظر خبراء التشفير يعنى الكثير . أما بالنسبة لبقية العامة ، فقد بدا هذا المدير كما لو كان يتحدث بلغة أجنبية .

وقد غير من بيان طرح منتجه بالأسواق بمساعدتنا إلى " إننا نوفر الحماية والأمن لاتصالاتكم " .

وإذا كان هذا الشخص قد أعطانى الفرصة ، لكنت اختصرت هذا البيان أكثر إلى " احم اتصالاتك " .

مهما كان منتجك أو خدمتك أو عميلك ، احرص على توظيف كلمات بسيطة لتوصيف مجال عملك . وأيًا كانت الاصطلاحات الفنية لمجال عملك ، تذكر أن عدد الذين يريدون التعرف على مجال عملك واستيعابه أكثر بكثير من العارفين به بالفعل .

**تمرين**

قم بحذف جميع الألفاظ المعقدة والاصطلاحات الفنية من بيان طرحك لمنتجك أو خدمتك . هل صار أقل أثرًا وقوة ؟

## قم بتطبيق الاختبار العكسى

تستخدم أغلب الشركات العديد من المصطلحات لتوصيف منتجها أو خدمتها كما لو كانوا يعتقدون أن عملاءهم المرتقبين يعيشون على جزيرة نائية ولم يسمعوا قط عن منتج أو خدمة يشار إليها بصفات مثل " عالى الجودة " ، أو " قوي " ، أو " سهل الاستخدام " ، أو " سريع " ، أو " آمن " .

ولكى تفهم قصدى ، قم بتطبيق الاختبار العكسى : هل أنت تصف عرضك بطريقة معاكسة لمنافسك ؟ وإذا كنت تفعل ، فلابد أنك تطرحه بشكل مميز . وإن لم تكن تفعل ، اعلم أن توصيفاتك عقيمة .

على سبيل المثال ، لا بأس من توصيف منتجك على أنه " سهل الاستخدام ، وآمن ، وسريع ، وقابل للتطوير " إذا كان منافسك يصف منتجه بأنه " صعب الاستخدام ، وغير آمن ، وبطيء ، ومحدود " . ولكن ، هذا ليس صحيحًا على الأرجح ، ومن ثم فلا وزن لتوصيفك .

| الصفة | الإثبات |
| --- | --- |
| سهل الاستخدام | يمكنك إعداده فى يوم واحد ، ولا يحتاج المستخدم النهائى أى تدريب . |
| آمن | لم يستطع أحد التسلل إليه قط . |
| سريع | تدلل النتائج العملية على تحسن سمة المعالجة بمقدار خمسة أضعاف . |
| قابل للتطوير | تمكن حتى الآن من إجراء نحو ٢٠٠٠٠ عملية فى الثانية . |

إن أفضل سبيل لتمييز منتجك عن الآخرين هو طرح أدلة حقيقية بحيث يستطيع العملاء استنباط خصائصه المتفردة بأنفسهم .

من الواضح أن هناك حالات لا تتسنى لك فيها رفاهية استخدام هذا العدد الكبير من الكلمات لإثبات وجهة نظرك . بيد أن هذا النوع من التقييد ليس مبررًا للجوء إلى استخدام صفات عادية خالية من أى معنى . جد أسلوبًا متفردًا لتوصيف منتجك أو قدم أدلة وبراهين علمية ، ولا يغرنك الاعتقاد بأنك تمتلك المنتج الوحيد الذى وصِفَ بصفات مغالية فى الألفة مثل سهل الاستخدام ، وآمن ، وسريع ، وقابل للتطوير .

## احرص على توصيل رسالتك للجميع

إن تحديد مطرح مؤسسة ما بالأسواق عملية شاقة ومرهقة ، ولكنها تستحق العناء . ومن المؤسف أن عدداً كبيراً من المؤسسات تصل إلى هذه المرحلة ولا تفعل شيئًا اللهم إلا توزيع مذكرة داخلية فاترة ، أو إدراج إعلان طرح روتينى للمنتج فى التقرير السنوى للمؤسسة . يا له من خطأ فادح !

من الخطوات الحيوية فى أى عملية طرح منتج فى السوق هى التأكد من استيعاب العاملين بالمؤسسة له بداية من قسم التسويق والإدارة العليا وصولاً إلى العاملين بدوام جزئى والمستشارين . ويمكنك أن تحقق ذلك بواسطة عمل وثيقة مختصرة تفصل فيها أهداف المؤسسة ومنتجاتها وتتم مناقشتها فى

جميع الاجتماعات . ويجب على المديرين التأكد من معرفة جميع العاملين بهذه الوثيقة . تخيل شلالاً يندفع من أعلى أحد الجبال ـ لن تجد قمة الجبل فقط هى التى ابتلت .

**تمرين**

اسأل موظف الاستقبال لديك عما تضطلع به المؤسسة من أعمال .

**سؤال إضافى**

سل العاملين الجدد لديك عن سبب انضمامهم للعمل بالمؤسسة . ستجد فى أجوبتهم مصدرًا ثريًا لصياغة بيان جيد وحقيقى لتحديد مطرح منتجك ، ذلك أنهم يتمتعون بمنظور متطلع جديد .

ولا تنس مديريك ومستشاريك . قد تصاب بالدهشة عندما تعرف أن هناك عددًا من أعضاء مجلس الإدارة لا يستطيعون توصيف نشاط المؤسسة التى يشاركون بعضوية مجلس إدارتها توصيفًا محددًا . وربما أنك تعتقد أنه لمجرد " إدارتهم " للمؤسسة ، فهم على دراية تامة بعملها . والواقع أنهم عادة ما يكونون بعيدين عن مجريات الأمور الفعلية ـ وبالتالى قد لا تكون لديهم رؤية محددة لنشاط المؤسسة .

وبيت القصيد هو أن تحديد مطرح منتج أو خدمة أي مؤسسة ليس مهمة قاصرة على التسويق والإدارة ؛ بل هى مهمة كل العاملين . وهذا المفهوم شديد الأهمية لدرجة تحتم عليك تكرار هذه العملية كلما رحل عن المؤسسة أو وفد إليها عاملون ـ وستجد أن حتى العاملين الباقين سيحتاجون إلى ما ينعش ذاكرتهم فيما يتعلق بمطرح المؤسسة . يمكنك إعادة تذكير موظفيك كل ستة أشهر تقريباً .

## سر مع التيار

من المعروف أنك لا تستطيع أن تدع الظروف وحدها تحدد مطرحك فى السوق ؛ لكنك أيضًا لا تستطيع " السيطرة " بصورة تامة على مطرحك فى السوق .

إنك تبذل قصارى جهدك من أجل صياغة رسالة جيدة ، وتمريرها إلى العاملين لديك ، وعملائك ، وشركائك ، ثم يسلك السوق مسلكًا غريبًا ، وقويًا ، قد يكون محبطًا أحيانًا . ولكنه يكون رائعًا فى أغلب الأحيان : إنه يقرر من تلقاء ذاته .من الممكن أن يحدث ذلك نتيجة ظهور عملاء غير مستهدفين يستخدمون منتجك أو خدمتك لأغراض خلاف تلك التي خططت لها المنتج أو الخدمة في الأصل. على سبيل المثال ، من الممكن أن يتحول الكمبيوتر المخصص للتعامل مع الجداول و قواعد البيانات و برامج معالجة الكلمات إلى أداة لناشر مكتبى .

عندما يحدث ذلك ، ( أ ) لا تفزع ، ( ب ) سر مع التيار السائد بالأسواق . ربما يكون السوق أسدى إليك معروفًا وعثر لك على مطرحاً إضافياً . هل أنت راض عن هذا المطرح ؟ فى النهاية ، من الأفضل أن تساير الظروف بدلاً من أن تحاول التشبث بمطرحك فى السوق التى توصلت إليه بمفردك.

**تمرين**

**الخطوة الأولى :** اكتب توصيفًا من فقرة واحدة عن شعور عميلك المتوقع عند استخدامه منتجك أو خدمتك .

**الخطوة الثانية :** استدع أحد العملاء واطلب إليه كتابة توصيف من فقرة واحدة عن شعوره عند استخدامه منتجك أو خدمتك .

**الخطوة الثالثة :** اعقد مقارنة بين التوصيفين .

## أسئلة متكررة

**س. هل ينبغى أن أستعين بشركة علاقات عامة لصياغة بيان لتحديد مطرحي فى السوق ؟**

ج. لا ينبغى أن تحيل مهمة تحديد مطرحك في السوق لشركة علاقات عامة قط ( أو خلاف ذلك من المؤسسات الخارجية ) . فهى مهمة أهم من أن تحيلها لسواك . إن تحديد مطرح الشركة مهمة رئيسية ، لذا لا تتجاهلها .

**س. هل هناك ميزة استراتيجية فى الظهور بمظهر "الشركة الصغيرة" ؟ أم ينبغى أن أحاول أن أرسم لنفسى صورة أكبر وأعظم رسوخًا ؟**

ج. إن الكذب لا طائل من ورائه . فما إن تشرع في خداع الناس ، حتى تجد أن الأمر يزداد تعقيدًا كلما زاد عدد الناس الذين تلتقى بهم . يجب أن تعطى فكرة حقيقية صادقة عنك دائمًا . وهذا لا يعنى أن تقلل من نفسك وتظهر نفسك وكأنك تعانى من قصور في رأس المال ، والخبرة ، والقوة . لذلك لا تحاول أن تتصرف كما لو كانت شركتك في قوة وحجم شركة " جنرال موتورز " إن لم تكن كذلك بالفعل .

**س. هل ينبغى أن نضع فى الحسبان مدى إتاحة أسماء مواقع الإنترنت عند تسمية المؤسسة ؟**

ج. بالطبع . فامتلاك اسم مميز خاص بمؤسستك على شبكة الإنترنت ليس بالأمر الرائع فحسب ، بل ومن المهم أن يكون لديك موقع على الإنترنت يسهل على العملاء ، والشركاء ، والمستثمرين استدعاؤه للذاكرة واستخدامه .

**س. هل ينبغى أن أفكر بشكل استباقى وأمعن النظر فى استراتيجية الانسحاب عند التفكير فى مطرح المنتج ؟**

ج. لا أعلم كيف يمكن أن تؤثر استراتيجية الانسحاب ( التى لا سلطان لك عليها ) على تحديد المطرح في السوق . ركِّز على إنشاء مؤسسة رائعة - على أن يكون تحديد المطرح أحد أركانها الأساسية ، ولا تقلق نفسك بشأن استراتيجيات الانسحاب - وبالطبع لا تقلق بشأن كيفية أو إمكانية تأثير مثل هذه الاستراتيجيات على مكانة شركتك .

## قراءات موصى بها

١- Trout, jack. The New Positioning : The Latest on the World's Business Strategy. New York: McGraw-Hill, ١٩٩٥.

الفصل ٣

# فن العرض

*" احفظ لسانك بعض الشيء وإلا عثر حظك وضاعت ثروتك "* .

ـ " شكسبير " ، " مسرحية " الملك لير "

## بيت القصيد

انس المقولة القديمة " أنا أفكر ، إذن أنا موجود " . فالعبارة الأبرز في عالم مبادري الأعمال هي " أنا أعرض ، إذن أنا موجود " . والعروض ليست مفيدة فقط فيما يتعلق بتدبير التمويل ـ فهي أداة رئيسية تعينك على التوصل إلى الاتفاق على العديد من الأصعدة . والاتفاق من الممكن أن يؤتي العديد من الثمار : صفقات تشترى بها حصصًا من شركات أخرى ، أو تنصيب إدارة جديدة لتطوير منتج أو خدمة ، أو إبرام صفقة ما . أو عقد شراكة جديدة ، أو استقطاب عميل جديد ، أو جذب استثمارات جديدة .

*سؤال :* كيف يمكنك معرفة ما إذا كان مبادر الأعمال يقدم عرضاً عن منتجه أو خدمته ؟

*إجابة :* ستجد أن شفتيه تتحركان .

لطالما كنت نصيرًا للعروض لأننى أعانى من حالة مرضية تعرف باسم طنين الأذنين . وتنطوى هذه الحالة على طنين متواصل فى أذنى اليمنى .

ولقد ترددت على الكثير من الإخصائيين دون أن يتوصل أحد للسبب وراء هذا الطنين ناهيك عن علاجه .

نُصحت بخفض كمية الملح التى أتعاطها ( وهو شىء صعب لشخص يابانى أمريكى يعشق حساء الميسو والسوشى ) ؛ والإقلال من كمية الشيكولاتة التى أتناولها ، والجبن ( وهو كذلك شىء صعب ليابانى أمريكى يعيش فى كاليفورنيا ) ؛ وأحد من قلقى وأكثر من النوم ( وهو شىء آخر صعب لمدير إحدى شركات التكنولوجيا الحديثة فى وادى السيليكون ) . لدىَّ تفسير آخر لحالتى الطبية الغامضة : لابد أن هذا الطنين ناجم عن الاستماع إلى آلاف من العروض .

إن لب أي عرض هو البدء بداية سريعة ، وشرح أهمية مجال عملك ، والحفاظ على مستوى أداء رفيع ، والإنصات إلى ردود أفعال الجمهور ، ثم العرض مرارًا وتكرارًا حتى تحقق مرادك . فى هذا الفصل، ستتعلم كيفية تقديم عرض عن مؤسستك ومنتجك أو خدمتك بشكل أكثر إيجازًا ، وبساطة ، وفعالية .

## اشرح فكرتك من اللحظة الأولى

لم يسبق لى أن حضرت عرضاً ترويجيًا أقامه مبادر أعمال لجمع المال ، أو عامل يحاول الحصول على موافقة الإدارة على منتج جديد ، أو مؤسسة خيرية تعقد آمالها على الحصول على هبة ، دون أن أحدث نفسى قائلاً " *ليت المتحدث أنفق أول ١٥ دقيقة فى شرح طبيعة مجال عمله لنا أولاً* " ففى الوقت الذى تنشغل فيه بتحميس الحضور ، ينشغل الجمهور بالتساؤل حول *مجال عمل مؤسستك* .

إن هذه المعلومة هى المرساة ، أو الأساس ، أو رأس الجسر ـ أيًا كان التشبيهالذى يطيب لك استخدامه ـ الذى يحتاج إليه جمهورك لكى يسير العرض على خير ما يرام . أسد للجميع معروفًا : أجب عن هذا السؤال فى الدقيقة الأولى . بمجرد أن يتعرف الجمهور على مجال عملك ، حتى يصبح مؤهلاً لسماع أى شيء بمنظور أكثر تركيزًا ، ويتيح لك عن طيب خاطر المجال للتطرق إلى بعض الأمور الفرعية بين الحين والآخر .

**تمرين**

اضبط الساعة الميقاتية بحيث تنطلق بعد دقيقة واحدة . اعرض منتجك أو خدمتك حتى انطلاق الساعة . اطلب من الجمهور كتابة جملة واحدة تشرح مجال عمل مؤسستك . اجمع الإجابات وقارنها بما تعتقد أنك قلته .

مما يدعو للأسف أن العديد من مبادري الأعمال ما زالوا يعتقدون أن العرض الترويجى هو عبارة عن رواية ، أول فصل فيها يجب أن يقصوا فيه قصة حياتهم . وانطلاقًا من هذه القصة النابعة من القلب ، من المفترض أن ينظر الجمهور إلى مجال عمل المؤسسة ، واستخدامات المنتج الذى تنتجه بإجلال .

أعد النظر فى هذه الفكرة . فالعكس هو الصحيح : حدد أولاً مجال عملك ، وبعدها ستجد أن الجمهور صار مؤهلاً لفهمك ، أو على الأقل تفهم تفاصيل عملك . مهد الطريق فى بداية عرضك الترويجي ، ولا تدع للآخرين مهمة تخمين مجال عملك . واحرص على الاختصار والعذوبة :

- إننا نبيع برمجيات .
- إننا نبيع معدات .
- إننا نوفر تعليمًا للفقراء .
- إننا نمد يد المساعدة للمحتاجين .
- إننا نعارض استغلال الأطفال .

## أجب القزم

أخبرنى " بيل جوز " زميلى بشركة " جاراج " أنه عندما بدأ مشواره العملى بشركة " آى بى إم " تلقى تدريبًا يقضى بأن يتخيل أن هناك قزمًا يجلس على كتفه أثناء العروض التقديمية . وكلما قال " بيل " شيئا ، كان القزم يهمس له قائلاً " وما أهمية ذلك ؟ " .

يجب على كل مبادر أعمال أن يحمل هذا القزم على كتفه وأن ينصت إليه . ومن المؤسف أن أغلب الناس إما يتجاهلون هذا القزم ، أو يصابون بطنين الأذنين مثلى . تذكر : إن أهمية ما تقوله ليست دومًا جلية من تلقاء ذاتها ، وقد لا تترك وحدها فى المستمعين الأثر المنشود.

فى كل مرة تدلى فيها ببيان ، تخيل هذا القزم وهو يلقي عليك هذا السؤال . وبعد أن تجيب عنه ، أتبعه بأقوى ثلاث كلمات فى عالم العروض على الإطلاق وهى : " على سبيل المثال ، ... " * ، وبعدها ناقش استخدامًا أو سيناريو واقعيا لميزة من مميزات منتجك أو خدمتك .

ليس هناك فى العرض الترويجي ما هو أقوى من المزج بين الإجابة عن السؤال " وما أهمية ذلك ؟ " وعبارة " على سبيل المثال ، ... " .

| قولك | سؤال القزم | إجابتك | ثم تفسيرك |
|---|---|---|---|
| " إننا نستخدم المعالجة الرقمية للإشارات فى أجهزة المساعدة السمعية " . | " وما أهمية ذلك ؟ " | " ينهض منتجنا بدرجة وضوح الصوت " . | " على سبيل المثال ، إذا كنت فى إحدى الحفلات وكان هناك العديد من الحوارات التى تدور من حولك، ستتمكن من سماع ما يلقيه الناس على مسامعك " . |
| " إننا نقدم تشفيراً بنظام ١٢٨ - بت فى جهاز محمول " . | " وما أهمية ذلك ؟ " | " من المستحيل اختراق نظامنا " . | " على سبيل المثال ، حال تواجدك بغرفة أحد الفنادق ، يمكنك إجراء مكالمة آمنة مع المقر الرئيسى لشركتك " . |

* Richard C. Borden, *Public Speaking as Listeners Like It !* ( New York : Harper & Brothers , ١٩٣٥ ) , ٥٣.

| قولك | سؤال القزم | إجابتك | ثم تفسيرك |
|---|---|---|---|
| " الآنسة ( اسم شخصية مشهورة ) عضو من أعضاء مجلسنا الاستشاري ". | " وما أهمية ذلك ؟ " | " إن مجال عملنا على قدر شديد من الأهمية لدرجة أنه يستقطب أبرز المواهب ". | " على سبيل المثال ، لقد فتحت لنا بالفعل أبوابًا فى مجال عملها ". |
| " إننا نحرص على تفعيل أسلوب " مونتيسورى " التعليمى فى مدرستنا الجديدة ". | " وما أهمية ذلك ؟ " | " تركز مدرستنا على الأطفال كأفراد وتمكنهم من تعلم إدارة دراستهم بشكل مستقل ". | " على سبيل المثال ، إننا نمكن الأطفال الموهوبين في مجالات محددة من التفوق على أقرانهم من التلاميذ ". |

## تعرف على جمهورك

| قولك | سؤال القزم | إجابتك | ثم تفسيرك |
|---|---|---|---|
| " إننا نستخدم المعالجة الرقمية للإشارات فى أجهزة المساعدة السمعية ". | " وما أهمية ذلك ؟ " | " ينهض منتجنا بدرجة وضوح الصوت ". | " على سبيل المثال ، إذا كنت فى إحدى الحفلات وكان هناك العديد من الحوارات التى تدور من حولك ، ستتمكن من سماع ما يلقيه الناس على مسامعك ". |
| " إننا نقدم تشفيراً بنظام ١٢٨ ـ بت فى جهاز محمول ". | " وما أهمية ذلك ؟ " | " من المستحيل اختراق نظامنا ". | " على سبيل المثال ، حال تواجدك بغرفة أحد الفنادق ، يمكنك إجراء مكالمة آمنة مع المقر الرئيسى لشركتك ". |

( يتبع )

| قولك | سؤال القزم | إجابتك | ثم تفسيرك |
|---|---|---|---|
| " الآنسة ( اسم شخصية مشهورة ) عضو من أعضاء مجلسنا الاستشاري " . | " وما أهمية ذلك ؟ " | " إن مجال عملنا على قدر شديد من الأهمية لدرجة أنه يستقطب أبرز المواهب " . | " على سبيل المثال ، لقد فتحت لنا بالفعل أبوابًا فى مجال عملها " . |
| " إننا نحرص على تفعيل أسلوب " مونتيسوري " التعليمي في مدرستنا الجديدة " . | " وما أهمية ذلك ؟ " | " تركز مدرستنا على الأطفال كأفراد وتمكنهم من تعلم إدارة دراستهم بشكل مستقل " . | " على سبيل المثال ، إننا نمكن الأطفال الموهوبين في مجالات محددة من التفوق على أقرانهم من التلاميذ " . |

يعتقد مبادرو الأعمال الناشئون أن أساس العرض الترويجي المثالي هو تمتعهم بشخصية قوية مسيطرة . ولكنهم على خطأ فى ذلك . فأساس العرض الترويجي العظيم هو البحث الذى تجريه قبل أن تلتقى جمهورك .

تعرف أولاً على ما يهم جمهورك . يمكنك الحصول على هذه المعلومات . من " منظم " اللقاء ، أو الاجتماع عن طريق طرح الأسئلة التالية عليه مقدمًا :

- ما هى أهم ثلاثة جوانب بشأن مؤسستنا تود التعرف عليها ؟
- ما الذى جذبك لفكرتنا ، وأقنعك بإعطائنا فرصة للقاء ؟
- هل هناك أية موضوعات ، أو أسئلة ، أو عثرات ينبغى أن أعد العدة لها فى الاجتماع ؟
- كم سيبلغ سن أكبر شخصية ستحضر الاجتماع ؟ ( سرعان ما ستكشف سبب حاجتك لمعرفة الإجابة عن هذا السؤال ) .

ثانيًا ، قم بزيارة موقع المؤسسة التى ستقدم بها عرضك الترويجى على شبكة الإنترنت ، واستخدم عمليات البحث على موقع " جوجل " ، وطالع

التقارير ، واستشر معارفك في مجال عملك سعيًا لجمع معلومات أساسية عن جمهورك . إليك الجوانب التي ينبغي التقصي عنها :

- **خلفية المؤسسة** . ما هي رؤية المؤسسة و رسالتها ؟ ماذا كان أصل هذه المؤسسة ؟ من هو ممولها ؟ من هو مؤسسها ؟
- **المديرون التنفيذيون** . من الذى يعمل بالمؤسسة ؟ وما المؤسسات التى كانوا يعملون بها قبل الانضمام إلى هذه المؤسسة ؟ وما هى خلفياتهم التعليمية ؟ وما هى المجالس والمؤسسات الأخرى التى يعملون لصالحها حاليًا ؟
- **الجهود الحالية** . ستتباين الأسئلة المطروحة فى هذا الجانب بحسب نشاط المؤسسة التى تنوى إنشاءها ، والهدف الذى تصبو إليه . ستحتاج بصفة عامة لتحديد مجال عمل المؤسسة بالضبط ، وتوجهاتها .

ثالثًا ، تحاور مع فريق عملك للتعرف على النقاط المتفق عليها ، وعناصر الجذب ، ووجهات النظر بغية جعل عرضك الترويجى قويًا وهادفًا . إن أفكارًا عديدة يمكن استخدامها لهذا الغرض . ولكن التفكير فيها أثناء مواجهتك للجمهور أمر شديد الصعوبة . ويكمن الحل فى إجراء هذا البحث مقدمًا قبل أن توضع تحت مجهر العرض .

## التزم بقاعدة ١٠ / ٢٠ / ٣٠

لم يسبق لي أن سمعت عن عرض ترويجي أقصر من اللازم . فمن المستحيل أن يتسم العرض الترويجي بهذه السمة ؛ لأن العرض الجيد سيحفز المستمعين لطرح الأسئلة معًا يوسع من آفاقه . إليكم خطًا إرشاديًا لمحتوى ، وطول ، وحجم الخط المستخدم فى العرض الترويجى الجيد :

- عشر شرائح عرض
- عشرون دقيقة
- نص حجم ٣٠ بنط

## عشر شرائح عرض

يجب أن تعتبر نفسك محظوظًا إذا تذكر جمهورك شيئًا واحدًا حول عرضك الترويجى ألا وهو : نشاط عمل مؤسستك . فهذه النقطة ، هى التى ستجعل عرضك يتفوق على عرض ٩٠٪ من المنافسين. تذكر أنك فى حاجة إلى توصيل القدر المناسب من المعلومات ، لا كل المعلومات .

ويعنى " القدر المناسب " القدر الذى يكفى ليصل بك إلى الخطوة التالية - أيًا كانت هذه الخطوة . بالنسبة للتمويل ، ستجد أن الخطوة التالية هى الاجتماع بالمزيد من الشركاء بالشركة المولة . وبالنسبة لصفقات البيع ، فإن الخطوة التالية هى الموافقة على تجربة منتجك أو إجراء عملية شراء محدودة . وبالنسبة لعقد الشراكات ، فإن الخطوة التالية هى لقاء المزيد من الناس بداخل المؤسسة .

يجب أن تعي ما يلى : إن الهدف من العرض الترويجى هو إثارة الاهتمام ؛ لا إبرام الصفقات بالكامل . ولذا ، فإن الرقم الموصى به من الشرائح للعرض محدود - عشر شرائح تقريبًا . وهذا الرقم ؛ المحدود فى ظاهره لدرجة يستحيل تصديقها . يرغمك على التركيز على النقاط شديدة الأهمية . ويمكنك إضافة المزيد من الشرائح على ألا يتجاوز العدد الكلى العشرين شريحة بأى حال من الأحوال . فكلما كان عدد الشرائح الذى تحتاج إليه منخفضًا ، صارت فكرتك أكثر جاذبية وتركيزاً .

فيما يلى ثلاثة جداول تشرح الشرائح المهمة لثلاثة أنواع من العروض الترويجية :

- عرض ترويجى استثمارى لمؤسسات ربحية وغير ربحية
- عرض ترويجى يهدف لاستقطاب عميل مرتقب
- عرض ترويجى يهدف لاستقطاب شريك مرتقب

كلمة حول التسييل : على الرغم من أنه لا يوجد مبادر أعمال قط يوقن تمام اليقين بتوقيت ، أو كيفية ، أو حتى ما إذا كان سيتمكن من تسييل الاستثمار أم لا ، إلا أن كثيراً منهم يصرون على تضمين شريحة مفادها : " هناك خياران لتسييل الاستثمار : بالطرح في اكتتاب أولي ، أو بواسطة البيع

على شركة أخرى " . يا لها من معلومة مهمة ! إذا استفسر أحد المستثمرين حول استراتيجية تسييل الاستثمار ، فإن هذا عادة دلالة على جهله . وإذا أجبته بهذين الخيارين ، فهذا دليل أيضًا على أنك تشاركه ذلك الجهل .

إن الحالة الوحيدة التي ينبغي عليك فيها تضمين العرض أي شرائح عن تسييل الاستثمار هي عندما يكون من الدقة بأن تستطيع حصر خمسة مشترين محتملين من المستبعد أن يعرف المستثمر عنهم شيئًا - فهذا دليل على إلمامك الحقيقي بالمجال الذى تعمل به . وفى المقابل ، فإن الزعم بأن شركة " مايكروسوفت " ، أو الشركة التى لها من المكانة فى مجال عملك ما لشركة " مايكروسوفت " في مجال البرمجيات، ستقوم بشراء شركتك سيفزع جميع المستثمرين اللهم إلا السذج منهم .

وخلاف شرائح عرضك العشرة ، يمكنك صنع القليل من شرائحي العرض التى تخوض فى تفاصيل أكثر حول التقنية التى تعتمد عليها ، وأساليب تسويقك . وعملائك الحاليين ، وخلاف ذلك من الاستراتيجيات الأساسية . إذا طُلب منك تفسير أكثر تعمقًا ، ستجد أنه من الرائع إعداد مثل هذه الشرائح مقدمًا . ولكنها لا تنتمى عادة إلى مجموعة الشرائح العشر الأكثر أهمية .

## عشرون دقيقة

تحدد أغلب المواعيد لمدة ساعة واحدة عادة ؛ ولكن ، يجب أن تكون قادرًا على طرح عرضك الترويجى فى عشرين دقيقة . وذلك لسببين : الأول هو أنه قد لا تتاح لك ساعة كاملة حال تجاوز الاجتماع السابق لك وقته المحدد .

والثانى هو أنك فى حاجة إلى متسع من الوقت للمناقشة . ولا يهم ما إذا كان عرضك ينقسم بواقع عشرين دقيقة للعرض التقديمى متبوعة بأربعين دقيقة من المناقشات أو سلسلة متتابعة من عرض شريحة / مناقشة ، فعرض شريحة / مناقشة ، فعرض شريحة / مناقشة . ولكن لا يوجد سيناريو واحد يمكنك من عرض ٤٥ شريحة عرضاً سريعًا فى اجتماع يستمر لساعة واحدة إلا إذا كان الاجتماع مملاً .

ربما تحدث نفسك قائلاً : "*يلمح الكاتب إلى عامة الناس السذج . حيث ينبغى عليهم استخدام عشر شرائح فقط ، والاكتفاء بعشرين دقيقة ، وهذا أبعد ما يكون عنا نحن . فنحن نملك فكرة مبدعة ، وتقنية وثابة ، وثائرة*

*على النماذج المعتادة ، ورائدة فى مجالها ، و بانتظار الحصول على براءة اختراع" .*

ولكننى أقصدكم أنتم فى واقع الأمر . فلا يعنينى إذا كنتم تبيعون طعامًا للكلاب ، أو تروجون لإطالة عمر الإنسان ، أو تخترعون جزئيات النانو ، أو تصنعون مكونات بصرية ، أو علاجاً لمرض السرطان : أنتم لستم فى حاجة سوى لعشر شرائح عرض وعشرين دقيقة .

**نص بحجم ٣٠ بنط**

كان المقصود بهذه التوصية أساسًا مبادري الأعمال الذين يروجون للمستثمري رأس المال المخاطر ، بيد أنها تنطبق على أى اجتماع تقوم فيه بالترويج لمؤسستك باستخدام آلة عرض . فكر في الأمر : إن أى مستثمر فى رأس المال المخاطر ممن نجوا من مأساة شركات الإنترنت والتكنولوجيا ربما تجاوز الأربعين من عمره وصار يعانى من قصر النظر . من الأفكار العامة السديدة لحجم الخط ، قسمة عمر أكبر المستثمرين سنًا على اثنين واستخدام الناتج كحجم للخط .

**عرض ترويجى لجذب المستثمرين**
**( للشركات الربحية وغير الربحية على حد سواء )**

| الشريحة | المحتوى | التعليقات |
|---|---|---|
| العنوان | اسم المؤسسة ؛ اسمك ومنصبك بالمؤسسة ؛ ومعلومات عن كيفية الاتصال بك . | يمكن للجمهور قراءة الشريحة . فى هذه الشريحة يمكنك شرح مجال عمل مؤسستك . ( " إننا نبيع البرامج " ، " إننا نبيع المعدات " ، " إننا مدرسة " ، " إننا دار عبادة " ، " إننا نحمى البيئة " ) . اختصر ! |
| المشكلة | صف المشاق التى تزيلها عن كاهل الآخرين . فالهدف هو الحصول على موافقة الجميع ودفعه " للاشتراك " . | تجنب الظهور بمظهر الحل الذى يبحث عن مشكلة . قلل من اقتباسات الدراسات الاستشارية حول الحجم المرتقب لسوق أعمالك واستخدمها فى أضيق نطاق . |

( يتبع )

## عرض ترويجى لجذب المستثمرين
## ( للشركات الربحية وغير الربحية على حد سواء ) ( تابع )

| الشريحة | المحتوى | التعليقات |
|---|---|---|
| الحل | اشرح كيف تعتزم تخفيف هذه المشاق و المعنى الذى ستضفيه على العالم . احرص على فهم الجمهور لما تبيعه وعرض القيمة الذى تروج له بوضوح . | ليس هذا مقام شرح فنى متعمق . اطرح فقط لب الأسلوب الذى تنوى به تخفيف المشاق . على سبيل المثال ، " إننا موقع إلكترونى للسفر بأسعار مخفضة . لقد وضعنا برنامجاً له القدرة على البحث فى كل مواقع شبكة الإنترنت الخاصة بالسفر ، والذى يتيح المقارنة بين أسعار جميع هذه المواقع فى تقرير واحد " . |
| النموذج الاقتصادي | اشرح كيفية تحقيقك للربح : من الذى يدفع مقابل منتجطك او خدمتك ، وقنوات توزيعك ، وإجمالى هوامش الربح . | إن نموذج العمل المتفرد غير المختبر عادة ما يمثل مسألة مخيفة . فإذا كان لديك حقاً نموذج عملى ثورى ، احرص على طرحه بأسلوب مألوف يتماشى مع النماذج العادية . هذه هى فرصتك للقضاء على شهرة وصيت المؤسسات التى تبيع نفس منتجك أو خدمتك . |
| الخلطة السرية | صف التقنية ، أو الوصفة السحرية ، أو السر الكامن وراء منتجك أو خدمتك . | كلما قل النص ، وزادت الرسوم البيانية ، والرسوم التوضيحية ، والمخططات الانسيابية على هذه الشريحة ، كان ذلك أفضل . وتعلو فائدة البيانات الرسمية ، والإثباتات الموضوعية للمفاهيم فى هذه الشريحة . |
| التسويق والمبيعات | اشرح أسلوب وصولك إلى عملائك ونقاط دعم العملية التسويقية . | أقنع الجمهور أن لديك استراتيجية رائعة لاختراق السوق لن تكلفهم الكثير . |
| المنافسون | اطرح رؤية شاملة لآفاق المنافسة المرتقبة . إن المغالاة فى هذا الجانب أفضل من التهوين فيه . | لا تقلل من شأن منافسيك أبداً . فالجميع - سواء العملاء ، أو المستثمرين ، أو العاملين - يسعون لمعرفة السبب وراء تفوقك ، لا السبب وراء تدنى مستوى المنافس . |
| الفريق الإدارى | اطرح وصفاً لأهم أعضاء فريقك الإدارى ، ومجلس الإدارة ، ومجلس الاستشاريين ، علاوة على المستثمرين الأساسيين . | لا تخش الظهور بمظهر فريق العمل غير المثالى . فجميع المؤسسات الناشئة يشوبها ثغرات فى فريقها الإدارى . والمهم حقاً هو إلمامك بوجود ثغرات واستعدادك لسدها من عدمه . |

( يتبع )

## عرض ترويجى لجذب المستثمرين
## ( للشركات الربحية وغير الربحية على حد سواء ) ( تابع )

| الشريحة | المحتوى | التعليقات |
|---|---|---|
| التوقعات المالية المستقبلية والمؤشرات الأساسية | اطرح توقعاتك لمدة خمس سنوات على ألا تشتمل على الحسابات المالية فحسب ، بل على المؤشرات الأساسية أيضًا مثل عدد العملاء ، ومعدل التحويل . | قم بوضع توقعات صاعدة ( لمزيد من التفاصيل ، انظر الفصل الخامس ) . ضع فى اعتبارك دورات المبيعات الطويلة ، والأسواق الموسمية . إن إفهام الحضور الافتراضات الكامنة وراء توقعاتك لا يقل أهمية عن الأرقام التى توصلت إليها . |
| الوضع الحالى ، والإنجازات التى تحققت حتى الآن ، والخط الزمنى ، واستغلال الأموال | اشرح الوضع الراهن لمنتجك أو خدمتك ، وتوقعاتك بالنسبة للمستقبل القريب ، وكيف تعتزم استغلال الأموال التى تسعى لجمعها . | أشرك الحضور معك فى منظورك الإيجابى ، ثم استخدم هذه الشريحة للاختتام مظهراً تحمسك للعمل . |

## عرض ترويجى لاستقطاب العملاء المتوقعين

| الشريحة | المحتوى | التعليقات |
|---|---|---|
| العنوان | اسم المؤسسة ؛ اسمك ووظيفتك ؛ ومعلومات عن كيفية الاتصال بك . | يمكن للجمهور قراءة الشريحة . فى هذه الشريحة يمكنك شرح مجال عمل مؤسستك . ( " إننا نبيع البرامج " ، " إننا نبيع المعدات " ، " إننا مدرسة " ، " إننا دار عبادة " ، " إننا نحمى البيئة " ) . اختصر ! |
| المشكلة | صف المشاق التى تزيلها عن كاهل العميل . | تأكد من تأكدك من وصف المشاق التى يعانى منها العميل . |
| الحل | اشرح كيف يمكنك إزالة هذه المشاق عن كاهله . | ليس هذا مقام شرح فنى متعمق . اطرح فقط لب الأسلوب الذى تنوى به تخفيف المشاق . |

( يتبع )

## عرض ترويجى لاستقطاب العملاء المتوقعين ( تابع )

| الشريحة | المحتوى | التعليقات |
|---|---|---|
| النموذج الاقتصادي | تأكد من فهم الجمهور لما تبيعه وما تقدمه لهم . | هذه هى فرصتك الذهبية لذكر المؤسسات التى تشترى منتجك أو خدمتك بالفعل . إذا كان لديك حجة قوية فى هذا الجانب ، أضف شريحة جديدة باسم " العملاء الحاليين " بدلاً من تناول الأمر بالحديث عنه فقط . |
| التقنية | صف التقنية ، أو الخلطة السرية ، أو السحر الكامن وراء منتجك أو خدمتك . | كلما قل النص ، وزادت الرسوم البيانية ، والرسوم التوضيحية ، والمخططات الانسيابية على هذه الشريحة ، كان ذلك أفضل . وتعلو فائدة البيانات الرسمية ، والإثباتات الموضوعية للمفاهيم فى هذه الشريحة . |
| النسخة التجريبية | انتقل بانسيابية إن أمكن لشرح نسخة تجريبية من منتجك أو خدمتك فى هذه المرحلة . | تضارع النسخة التجريبية قيمة آلاف الشرائح إن أظهرتها بمظهر رائع جذاب . |
| التحليل التنافسي | قدم نظرة شمولية على المشهد التنافسى . والمبالغة فى هذا الجانب أفضل من التهوين فيه وكذلك أفضل من القليل القاصر . | ابحث مقدمًا عن المنتج أو الخدمة المنافسة التى يستخدمها العميل المرتقب . والأفضل من ذلك أن تبحث عن نقاط الضعف التى يعانى منها العميل عند استخدامه للمنتج أو الخدمة المنافسة . ولكن ، لا تستهن مطلقاً بمنافسك . إن العملاء يطيب لهم أن يعرفوا السبب وراء جودة منتجك أو خدمتك ، لا السبب فى تدنى مستوى المنافس . |
| فريق الإدارة | صف الشخصيات الرئيسة فى فريق إدارتك ، ومجلس الإدارة ، ومجلس الاستشاريين ، علاوة على مستثمريك الرئيسيين . | إن الهدف من وراء ذلك هو إشعار العميل المرتقب بالاطمئنان عند الشراء من شركتك الناشئة . |
| الخطوات التالية | أنهِ عرضك التقديمى بدعوة للقيام بشيء مثل فترة تجريبية أو تثبيت اختبارى للمنتج أو الخدمة . | |

**تمرين**

قم بحذف كل ما هو مكتوب بخط ذى حجم أقل من ١٤ فى شرائح عرضك التقديمى . واعلم أن ما سيتبقى لك هو ما يستطيع جمهورك قراءته .

إذا كان لا مفر فعلاً من استخدامك بنطاً صغيراً لاحتواء مادتك ، اعلم أنك تحمّل الشريحة كمًّا مبالغاً فيه من التفاصيل . إن كل شريحة ينبغى أن تعبر عن فكرة رئيسية واحدة . ويجب أن يدعم النص والتعداد النقطى هذه الفكرة .

**عرض ترويجى لاستقطاب الشركاء المتوقعين**

| الشريحة | المحتوى | التعليقات |
|---|---|---|
| العنوان | اسم المؤسسة : اسمك ووظيفتك ؛ ومعلومات عن كيفية الاتصال بك . | يمكن للجمهور قراءة الشريحة . فى هذه الشريحة يمكنك شرح مجال عمل مؤسستك . ( " إننا نبيع البرامج " ، " إننا نبيع المعدات " ، " إننا مدرسة " ، " إننا دار عبادة " ، " إننا نحمى البيئة " ) . اختصر ! |
| المشكلة | صف المشاق التى تزيلها عن كاهل العميل . | تأكد من أن الشريك المرتقب يبيع حاليًا ، أو يعتزم البيع ، لنفس العملاء . |
| الحل | اشرح كيف يمكنك إزالة هذه المشاق عن كاهل العميل ، إضافة إلى كيفية أداء مهمة أفضل فى ظل شراكة جديدة . | إن الهدف من هذه الشريحة دفع الشريك المرتقب للاعتقاد بأن ٢ + ٢ من الممكن أن تساوى ٥ . |
| نموذج المشاركة | اشرح آليات عمل الشراكة : المسئولون ، والمسئوليات ، والمواعيد ، وأسلوب العمل ، وأسباب الشراكة . | يجب أن تواصل هذه الشريحة النتائج الإيجابية للشريحة السابقة لها . حيث تجعل تضافر الجهود أكثر جلاءً وجاذبية . |
| الخلطة السرية | صف التقنية ، أو الخلطة السرية ، أو السحر الكامن وراء منتجات أو خدمتك . | كلما قل النص ، وزادت الرسوم البيانية ، والرسوم التوضيحية ، والمخططات الإنسانية على هذه الشريحة ، كان ذلك أفضل . إن الهدف من هذه الشريحة إقناع الشريك المرتقب بأن لديك شيئاً متميزاً . |

( يتبع )

عرض ترويجى لاستقطاب الشركاء المتوقعين ( تابع )

| الشريحة | المحتوى | التعليقات |
|---|---|---|
| النسخة التجريبية | انتقل بانسيابية إن أمكن لشرح نسخة تجريبية من منتجك أو خدمتك فى هذه المرحلة . | تضارع النسخة التجريبية قيمة آلاف الشرائح إن أظهرتها بمظهر رائع جذاب بالضبط كما فى حالة العملاء . |
| المنافسون | هذه شريحة اختيارية . والسبب الوحيد الذى يدعوك لتجاوزها هو تجنب إطلاع شريكك المرتقب على مؤسسة أفضل منك للعمل معها . | |
| فريق الإدارة | صف الشخصيات الرئيسة فى فريق إدارتك ، ومجلس الإدارة ، ومجلس الاستشاريين ، علاوة على مستثمريك الرئيسيين . | الغرض من هذه الشريحة طمأنة الشريك المرتقب فيما يتعلق بالعمل مع شركة ناشئة . |
| الخطوات التالية | أنه عرضك التقديمى بدعوة للقيام بشىء مثل فترة تجريبية أو تثبيت اختبارى للمنتج أو الخدمة . | |

استخدم الشرائح لغرض مساعدتك على تقديم عرضك الترويجى ، لا كمادة للقراءة . فإنها يجب أن تعيد صياغة ما تقوله وتنقحه . ولأن البشر لديهم القدرة على القراءة أسرع من قدرتك أنت على الكلام ، فإذا ضمنت عرضك الشرائحى قدرًا مبالغًا فيه من التفاصيل ، سيسبقك الحضور فى القراءة ولن ينصتوا لما تقوله .

## مهد الطريق

إذا حضرت لقاعة الاجتماعات ولم تجد أداة عرض ، فأنت الملام . وإذا لم يتوافق الكمبيوتر المحمول الخاص بك وأداة العرض ، اعلم أن الخطأ خطؤك أنت . وإذا توقفت مصابيح الإضاءة عن العمل فى منتصف عرضك الترويجى ، فالمشكلة مشكلتك . وإذا استهللت عرضك ببطء ، وظهرت بمظهر يفتقر إلى النظام ، وبدوت غير مهندم ، فالخطأ خطؤك .

من المستحيل تقريبًا رأب الصدع الذى تحدثه البداية السيئة ، ولذا ينصح بأن تصل إلى قاعة الاجتماعات مبكرًا وأن تمهد الطريق . أحضر آلة العرض الخاصة بك ، وجهازى كمبيوتر محمولين وضع على كل منهما نسخة من عرضك التقديمى ، كذلك ضع نسخة من عرضك التقديمى على واحدة كرت ذاكرة فلاش يعمل بوصلة " USB " . واحرص على إحضار نسخ مطبوعة من عرضك التقديمى تحسبًا لتعطل كل شيء من حولك .

يجب أن تكون أول كلمات تخرج من فمك عند البدء فى العرض الترويجى هى :

- " كم يمكننى أن أستقطع من وقتكم ؟ " . إن هذا السؤال يدلل على احترامك لقيمة وقت الحضور بحيث لا تسمح لنفسك بتجاوز حدودك الزمنية .
- " ما هى الجوانب الثلاثة الأساسية التى ترغبون فى أن أوصلها إليكم ؟ " أعتقد أن هذه النقطة مفهومة بالبديهة ، ولكن لا ضير من توضيحها مرة ثانية ) .
- " هل يمكننى أن أتصفح معكم عرضى التقديمى سريعًا . على أن أجيب عن أسئلتكم فى النهاية ؟ ولكن ، لكم مطلق الحرية فى مقاطعتى إذا دعت الحاجة لذلك " .

إذا مهدت الطريق بحيث يتوقع الجميع منك نفس الشيء ، اعلم أنك أحرزت تقدمًا رائعًا .

## لا تسمح سوى لشخص واحد بالحديث

يعتقد مبادرو الأعمال أن المستثمرين ، والعملاء ، والشركاء يودون العمل مع فرق عمل ، وفرق العمل تعتمد على ـ ماذا فى رأيك ؟ ـ العمل الجماعى . واعتمادًا على هذا الاعتقاد ، فإنهم يعتقدون أن أربعة أو خمسة أشخاص من مؤسستهم ينبغى أن يحضروا الاجتماع وأن يكون لكل منهم دور فى العرض الترويجى لأن ذلك دليل على براعة عمل الفريق .

إن هذا المنطق رائع بالنسبة للمسرحيات المدرسية : فكل طفل يحصل على دور له بالمسرحية ، وتسنح الفرصة للآباء والأجداد بالحصول على صور مع الأطفال ، والجميع يشاركون ، والحياة رائعة إذ يحصل كل فرد على نصيبه العادل . أما العروض الترويجية فهي ليست كالمسرحيات المدرسية .

ففي العرض الترويجي ، يجب أن يدير المدير التنفيذى دفة الحديث بنسبة ٨٠ ٪ ، وباقى أعضاء الفريق ( ولا يجب أن يتعدى هذا الفريق شخصيْن فقط ) يمكنهم عرض الشريحة أو الشريحتيْن المرتبطتين بتخصصهم . ويمكنهم أيضًا تقديم إجابات مفصلة حال طرح أية أسئلة . ولكن ، إذا عجز المدير التنفيذى عن تولى العرض الترويجى بنفسه ، يجب عليه التدرب على هذا الشق حتى يصبح قادرًا عليه ، وإلا كان من الأصلح البحث عن مدير تنفيذى آخر للشركة .

وعادة يحاول أعضاء الفريق " إنقاذ " المدير التنفيذى عندما يصر الحضور على إعادة نقطة سبق أن تناولها . على سبيل المثال ، لنفترض أن أحد الحاضرين يود مناقشة نظام توزيع متعدد المراحل لبيع المنتجات . هنا يتدخل عضو من الفريق بحسن نية قائلاً : " أعتقد أنك على صواب . فقد أمعنت التفكير طويلاً فى أننا ينبغى أن نبيع مباشرة للعميل " .

هذه خطوة خاطئة . فهى لا تدل على التفكير المرن ، ولا على البيئة المنفتحة ، ولا الخبرة الواسعة ؛ بل تدل على افتقار الفريق للتناغم .

والإجابة الصحيحة الوحيدة يجب أن تصدر عن المدير التنفيذى " لقد أثرت نقطة حيوية . هل يمكننا متابعة هذه الفكرة معك لاحقاً ؟ " .

## بلور الخيال

إن كل مبادر أعمال ـ وأؤكد كل مبادر أعمال حقًا ـ يتردد علينا في شركة " جاراج " يحمل عرضًا ترويجيًا قوامه أربع أو خمس شرائح " يثبت " بها حجم سوقه . وعادة ما تحتوى الشرائح على اقتباس من شركة استشارات ذائعة الصيت مثل شركة " جارتنر " ، أو شركة " آى . دى . جى " ، أو مجموعة " يانكى جروب " تفيد دون أدنى شك بأن حجم " سوق برامج زراعة الجمبرى سيصل إلى ٥٠ مليار دولار أمريكى " فى غضون السنوات الأربع القادمة .

والمثير للدهشة بشأن هذه الشرائح أن :

- كل سوق رأيتها سيبلغ حجمها ٥٠ مليار دولار أمريكى تقريبًا .
- التوقعات تمتد إلى ما بين أربع وخمس سنوات فى المستقبل . وهذا الأفق الزمنى قصير بالقدر الكافى الذى يجعل التوقعات منطقية ، ولكنه طويل بالقدر الذى يتعذر معه إثبات صحتها .
- لا أحد بالغرفة ، بما فى ذلك مبادر الأعمال نفسه ، يصدق هذه الأرقام أو يعتقد أنها ذات صلة تذكر .

هناك حلان لهذه المشكلة : الأول أن تبدأ بالرقم ٥٠ مليار دولار أمريكى ثم تعمد إلى إماطة اللثام تدريجيًا وصولاً إلى " حجم السوق الحقيقى . ونعنى بهذا " الحجم الحقيقى للسوق المرتقبة الذى يمكنك السعى لتحقيقه ، لا إجمالى كل مليم ينفق على أى شيء ذى صلة بمنتجك أو خدمتك .

على سبيل المثال ، فإن حجم السوق الحقيقى بالنسبة لقطع السوشى لا تتألف من الـ ٥٠ مليار دولار التى ينفقها الأمريكيون سنويًا على تناول السوشى ، ولا الـ ٥ مليارات دولار التى تنفق على أصناف الطعام الأسيوية . بل هى المليار دولار التى تنفق على الطعام اليابانى على امتداد خمسين ميلاً من موقعك المرتقب .

إن ميزة تبنى هذا الأسلوب تكمن فى قدرته على إظهارك بمظهر الواعى بتركيبة السوق الواقعى فيما يتعلق بالشرائح التى يجب عليك اختراقها . وهذا من شأنه بناء مصداقيتك حتى نهاية العرض الترويجى - والعكس صحيح إذا أصررت على أن حجم السوق هو ٥٠ مليار دولار .

هناك حل ثان لكنه أكثر جرأة : انس بحث السوق ، وأقدم على بلورة الخيال ، وذلك عن طريق تقديم منتج أو خدمة من الواضح جدًا أنها مطلوبة لدرجة أن الحضور يستطيعون إجراء العمليات الحسابية فى أذهانهم . ولكن هذا الأسلوب لن يؤتى الثمار المرجوة منه فى كل الأحوال ؛ ذلك أن بعض الأسواق ليست واضحة إلى هذا الحد، ولكنه يحقق نتائج مبهرة حال جدواه .

إليكم مثالاً على طريقة إنجاح هذا الحل . لنفترض أنك بصدد تصنيع منتج يختبر درجة أمن مواقع الإنترنت التى تقبل مدخلات نصية من

زوارها . ويضمن منتجك أن المتسللين لا يمكنهم اختراق موقعك من خلال حقول هذه المدخلات .

فيما يلى طريقة بلورة الخيال إلى واقع ملموس :

- جميع مواقع الإنترنت تقريبا تشتمل على حقول لإدخال البيانات .
- هناك العديد من مواقع الإنترنت .
- جميع الشركات تخشى اختراق المتسللين لها .
- الكثير من الشركات ستكون فى حاجة لشراء هذا المنتج .

إن هذا التخيل أقوى بمراحل من الاستشهاد بدراسة تثبت أن حجم سوق تأمين البرمجيات سيصل إلى " ٥٠ مليار دولار أمريكى فى غضون أربع سنوات " لأن الحضور سمعوا أربعة عروض ترويجية أخرى فى نفس هذا اليوم بنفس الأرقام الضخمة . وكانت هذه العروض لزراعة الجمبرى ، وإنتاج البرمجيات ، وأجهزة تبادل المعلومات اللاسلكية ، وجزيئات النانو ، ورقاقات الحاسب الخاصة بالصور .

## اصعد لارتفاع ١٠٠٠ قدم ، ثم استقر بالأعلى

أعدك عزيزى القارئ أن هذه هي الصيغة التشبيهية الوحيدة فى الكتاب التي استقيتها من الحرب . هناك ثلاث طرق لتوجيه ضربة قاتلة فى الحرب :

- **القاذفة " بى - ١ بى لانسر "** . وتلك قاذفة قنابل بعيدة المدى للعمليات العسكرية التى تجرى عبر القارات ، وهى قادرة على اختراق أقوى أنظمة الدفاع . ولها القدرة على الطيران حتى ارتفاع ٣٠٠٠٠ قدم فوق سطح الأرض . وتبلغ تكلفتها ٢٠٠ مليون دولار أمريكى .
- **القوات الخاصة**. وهؤلاء جزء من القوات البحرية الأمريكية ، ولقد حصلوا على تدريبات متطورة للقيام بعمليات خاصة على أرض العدو . وهم

يتمتعون بقدرات حربية غير تقليدية ورؤية لحظية للأهداف ويغيرون على أهدافهم من البحر ثم يتقهقرون إليه .

- **الطائرة " إيه - ١٠ وورتهوج "** . صممت هذه الطائرة لتقدم دعمًا جويًا قريبًا من الأرض للجنود ، ولذا فهى تتسم بالبساطة والقوة . وما يميزها هو قدرتها على الطيران على ارتفاع ١٠٠٠ قدم . وتتكلف هذه الطائرة ١٣ مليون دولار أمريكى .

إذا كانت العروض الترويجية أسلحة ، لكان أغلبها " بى - ١ لانسر " أو " قوات خاصة تابعة للبحرية الأمريكية " . والعرض الترويجى " بى - ١ " هو الأقوى على الإطلاق إذ يشتمل على الكثير من الاستعراض ، والصور المتحركة البديعة المولدة عن طريق برنامج بوربوينت " PowerPoint " ، واستخدام كلمات مثل *استراتيجى ، وشراكات ، وتحالفات ، وميزة الريادة ، وتقنية ذات براءة اختراع* . ومن المفترض أن يُلقي هذا العرض شخص حاصل على ماجستير إدارة الأعمال على أن يتمتع بخبرة فى مجال التمويل أو الاستشارات .

أما أهل الصنعة ، والبارعون فى مجال التكنولوجيا ، والمهندسون فيقدمون عرض " القوات الخاصة " . فيشرحون دقائق تقنيتهم ، ويستخدمون مصطلحات معقدة كثيرة لا يفهمها أحد سواهم . من الواضح أن هؤلاء الأشخاص على علم بكل تفاصيل تقنيتهم - ويطيب لهم أن يشرحوا لكم .

إن عرض " بى - ١ " عال جدًا ، لأن المستمعين يودون التعرف على طبيعة العمل تحديدًا ، والأسباب التى ستكفل له النجاح . والعبارات المنمقة لا تحقق هذا الهدف . وعرض " القوات الخاصة " منخفض بشكل مبالغ فيه لأنه يركز على الدقائق الصغيرة ، والمفترض أن العرض الترويجى لا ينطوى على عناية واجبة بدقائق الأمور لهذا الحد .

إن القياس التمثيلى الصحيح للعرض الترويجى لأعمالك لا يجب أن يكون " بى - ١ لانسر " ( ٣٠,٠٠٠ قدم ) ولا " القوات الخاصة " ( ٠ قدم ) ، بل " إيه - ١٠ وورتهوج " ( ١,٠٠٠ قدم ) . إن عرضك الترويجى مثله مثل

الطائرة ذاتها لا يجب أن يكـون جمـيلاً ، بـل فعـالاً : أى يكـون أعلـى مـن سطح الأرض دون أن يفتقر إلى التكتيك السليم .

اعرض أعمالك من ارتفاع ١,٠٠٠ قدم . فإنك لا تعلو فى هذا الارتفـاع عـن السحاب فتبتعد عن وجهتك وقـصدك ، ولا تـستقر علـى الأرض قابـضًا علـى سكين بين أسنانك أيضًا . قدم القدر الكافى من التفاصيل لإثبات قدرتك علـى الوفاء بوعودك ، ونظرة مستقبلية كافية لإثبات امتلاكك لرؤية .

## التزم الصمت ، ودون ملاحظاتك ، واختصـر ، وكـرر ، وتـابـع

*" إن معظـم النـاس يطيـب لـك التواجـد معهـم فقـط حـين يكفـون عـن الكلام " .*

**ـ مارى لوري**

ذات مرة ، رافقت مديرًا تنفيـذيًا ومـدير العمليـات لعـرض ترويجـى لـدى أحـد مـستثمري رأس المـال المخـاطر . وبعـدها بأيـام قلائـل ، التقيـت بهـذا المـستثمر وحـدى . وعنـدما شـرعنا فـى مناقـشة الإدارة ( وأشـدد علـى كلمـة *الإدارة* ) ، جل ما قاله هو : " لقد لاحظت أن المـدير التنفيـذى أسـهب فـى الكلام فيما كان مدير العمليات يدون الملاحظات دون أن يحرك سـاكنًا . لكـن لم يكتب المدير التنفيذى أى شيء . أعتقد أن مدير العمليات رجل رائع " .

ولا أذكر ما إذا كان ما قاله هـذا المـستثمر فـى الاجتمـاع الأصـلى يـستحق الذكر ، ولكن ليس هذا هو المهم . المهم أن التزام الصمت وتـدوين الملاحظـات أو الإنصات فعلاً لما يقال يعد فعلاً وسلوكاً رائعاً أثناء العرض الترويجى حيث تتسبب أقل الأفعال فـى تـرك انطبـاع كـبير . إن تـدوين الملاحظـات بطريقـة واضحة للعيان يقول للمتلقي نيابة عنك :

- أعتقد أنك ذكى .
- إن ما تقوله يستحق التدوين .
- إننى مستعد ومتحمس للتعلم .
- إننى واع لما تقول .

إن لتدوين الملاحظات هذه الميزات ، علاوة على قيمة المعلومات التى تقوم بتسجيلها . وليس هناك أفضل من ذلك .

إضافة إلى ذلك ، فى نهاية الاجتماع ، احرص علي تلخيص ما سمعته وكرره لكى تتأكد من حصولك على المعلومات الصحيحة . ويمكنك حتى أن تترك انطباعًا أفضل بواسطة المتابعة فى غضون يوم واحد ، وذلك للوفاء بالعهود التى قطعتها على نفسك أثناء العرض الترويجى - على سبيل المثال ، توفير معلومات إضافية حول موضوع معين .

## أعد الصياغة من نقطة الصفر

إن هذه توصية صعبة يشق على الناس تقبلها ، ولكن اسمحوا لى أولاً بالاستطراد قليلاً لأحكى لكم عن السيارات فى الفيلبين . فنظرًا للرسوم المفروضة على الاستيراد ، والقيود المفروضة على التجارة ، والتكلفة المنخفضة للعمالة ، فإن إصلاح السيارات فى هذا البلد أفضل بكثير من شراء سيارات جديدة .

ولذا ، فإن الكثير من السيارات يعاد تجميعها وإضافة أجزاء جديدة لها مستخرجة من عربات أخرى ، إضافة إلى بعض المكونات المنزلية . على سبيل المثال ، تشيع هناك السيارات الجيب ذات محرك " شيفروليه " .

وللأسف فإن العديد من العروض بعد فترة قصيرة تبدو أشبه بهذه السيارات . فقد ظهرت فى بداية الأمر كطراز واحد بيد أن أصحابها أخذوا يغيرون من محتواها ، ويضيفون لها ما ليس بها بعد كل اجتماع استجابة لأحدث الأسئلة وأوجه الاعتراض .

وتستمر هذه العملية لأسابيع - حيث يتمخض عن كل اجتماع المزيد من التعديل ، والإصلاح ، والترقيع - حتى يتعذر التعرف على العرض الأصلي لما طرأ عليه من تشويه فتراه يمس كل موضوع يمكن تخيله فيخفق فى توصيل الرسالة الإجمالية الأصلية له .

إليك توصيتى الخاصة : بعد عشرة عروض ترويجية تقريبًا ، تخلص من عرضك الأصلي . وابدأ من الصفر ، واكتب نصك من البداية . ودع هذه النسخة الثانية تعكس صورة ما تعلمته حتى الآن بدلاً من أن تبدو أشبه بملاءة مرقعة .

## لا تكف عن العرض

الألفة الزائدة تزيد من ثقتك بعرضك . عندما تألف وترتاح لعرضك الترويجى كل الألفة والارتياح ، ستصبح قادرًا على طرحه بأكبر قدر من الفعالية . وليس هناك من طرق مختصرة لتحقيق هذه الألفة ـ كل ما فى الأمر أنك فى حاجة إلى ممارسة العرض و الترويج كثيرًا .

وبالنسبة لأغلب الناس ، فالأمر يتطلب الترويج ٢٥ مرة للوصول إلى مرحلة الألفة هذه . ولا يتعين أن تكون جميع هذه العروض الترويجية لجمهورك المقصود ـ فكل من المؤسسين المشاركين ؛ والعاملين ، والأقرباء ، والأصدقاء ، وحتى كلبك مستمعون لا بأس بهم .

انس نظرية " الارتقاء لمستوى الحدث " الخاصة بإلقاء العرض الترويجى . فإذا لم تكن بارعًا فى التمرين على العرض الترويجى على أرض الواقع ؛ اعلم أنك ستفتقر للحنكة عند تقديم العرض الترويجى ، ولذا ، ابدأ على الفور فى التدريب لأنه إذا كان هناك أى شيء أسوأ من الإصابة بطنين الأذن ، فهو التسبب فيه .

**تمرين**

صور نفسك بكاميرا الفيديو أثناء تقديمك العرض الترويجى . إذا استطعت رؤية الشريط دون أن تشعر بالحرج من نفسك ، اعلم أنك أصبحت على أتم الاستعداد .

## فصل موجز : فن استخدام برنامج بوربوينت " POWERPOINT "

" فى بعض الحالات ... يمكن للسكين أن تنقلب بوحشية ضد من يمسك بها ... استخدم السكين بحرص لأنك تعلم أنها لا تعبأ بما تقطعه " .

ـ " ستيفن كينج "

يعـد برنـامج بوربوينـت " PowerPoint " سـكينًا حربيًـا سويـسريًا لمبـادري الأعمال . فقد بدأ كأداة وأصبح غاية في حد ذاتـه ـ حيـث تـستخدمه أغلـب العروض الترويجية . وقبل أن تـصيب نفسك بـأذى ، اعمـل بهـذه النـصائح حول فن استخدام برنامج بوربوينت " PowerPoint " كوسيلة لغاية .

- **استخدم خلفية داكنة** . فالخلفية الداكنـة تعطـى انطباعـاً بالجديـة والمـادة المهمة التى يحتويهـا العـرض . أمـا الخلفيـة البيـضاء أو الفاتحـة فتبـدو ضعيفة الأثر خالية من اللمسة الخبيرة . علاوة على ذلك ، فالحملقة فـى عرض تقديمى ذى خلفية بيضاء يرهق العين . فكر فى الأمر : هـل سـبق لك أن شاهدت قائمة المشاركين في فيلم ما تظهر بنص أسود على خلفيـة بيضاء ؟
- **أضف شعارك للصفحة الرئيسية** . إن كل عرض تقديمى هو فرصـة سـانحة لبناء وعى بالعلامـة التجاريـة الخاصـة بمؤسـستك ، وعلـى ذلـك ينـصح بإضافة شعارك على الشريحة الرئيسة في ملف العرض . وبذلك ، سيظهر شعارك على كل شريحة .
- **استخدم خط** " SANS SERIF " . إن العرض التقديمى لـيس المكـان المناسـب لعرض تشكيلة الخطوط التى قمت بجمعها . استخدم خطوطاً عادية لأنـه ربما دعت الحاجة لإلقاء عرضـك التقـديمى علـى كمبيـوتر يحتـوى علـى تشكيلة مختلفة من الخطوط عن الكمبيـوتر الخـاص بـك . وينـصح أيـضًا باستخدام مجموعة خطوط " Sans Serif " لأنها أسهل فى قراءتهـا مـن خط " Serif " الانسيابى الذى تعـشقه . وهنـاك خـط آخـر ممتـاز لهـذا الغرض وهو خط Arial .
- **حرك جسمك بدلاً من الشرائح** . يتمتع برنامج بوربوينت " PowerPoint " بأكثر من ٦٠ طريقة لتحريك النصوص والرسـوم بـشكل انـسيابى . وهـذا عدد مبالغ فيـه جـدًا . وكـثير مـن مبـادري الأعمـال يـستخدمون الـصور المتحركة والتنقل ما بين الشرائح لإضافة شيء من الإثـارة علـى عروضـهم التقديمية . هل تعتقد حقًـا أن " تحريـك الكلمـات مـن أدنـى اليـسار إلى أعلـى اليـمين مـثلاً " سـيجعل عرضـك التقـديمى أفـضل ؟ أسـد لنفـسك

معروفًا ولا تستخدم رسومك المتحركة المبالغ فيها . استخدم جسدك بدلاً من برنامج بوربوينت " PowerPoint " لتوصيل قدرتك التعبيرية ، وانفعالاتك ، وحماسك . وبصفة عامة ، إذا تراءى لك أن شيئًا ما رائعًا وسيخدم غرضك ، اعمد إلى استغلاله على الفور .

- **ابنِ رؤوس الأقلام** . لا يستخدم أغلب مبادري الأعمال رؤوس الأقلام . ويكتفون بعرض وقراءة فقرات ضخمة من النصوص . وهذا خطأ كبير . استخدم رؤوس الأقلام بدلاً من ذلك : وأعنى بهذا عرض قوائم منقوطة موجزة من النصوص بحيث تصب كل نقطة في أحد المسائل الأساسية . وحتى عندما يعمد مبادرو الأعمال إلى استخدام رؤوس الأقلام ، فهم يظهرونها في مكان واحد دفعة واحدة . وهذا خطأ آخر . فالهدف هو بناء رؤوس الأقلام تدريجياً : انقر ، أظهر النقطة الأولى ، اشرحها ؛ ثم انقر ، أظهر النقطة الثانية ، اشرحها ؛ ثم انقر ، أظهر النقطة الثالثة ، اشرحها . وهذه هي المرحلة الوحيدة التي ينبغي عليك فيها استخدام الرسوم المتحركة ، وأنا عن نفسي أوصي باستخدام الرسم " appear " البسيط .

- **استخدم مستوى واحداً فقط من رؤوس الأقلام** . إن استخدام رؤوس الأقلام المتفرعة من تعداد رؤوس أقلام أخرى يعني أنك تحاول توصيل معلومات مبالغ فيها على شريحة واحدة أو أن تفكيرك مشوش . يجب أن توحي كل شريحة بفكرة واحدة . وإذا التزمت بالجزء ٣٠ من القاعدة ١٠ / ٢٠ / ٣٠ ، سيندر وجود رؤوس أقلام متفرعة من رؤوس أقلام أخرى .

- **أضف رسومًا بيانية** . إن رؤوس الأقلام أفضل من الفقرات النصية ، ولكن الرسومات البيانية أفضل حتى من رؤوس الأقلام . قم بتوظيف الرسوم البيانية لشرح آلية عمل شركتك . واستعن بالمخططات لشرح الاتجاهات السائدة والنتائج الرقمية . واحرص على تصميم رسومك البيانية وصورك بحيث يتم بناؤها تدريجياً بنقرات " الماوس " كما هو الحال بالنسبة لرؤوس الأقلام .

- **اصنع شرائح جاهزة للطباعة** . هناك جانب احترازى فيما يتعلق بإضافة الرسوم البيانية والشرائح . فأحيانًا ما تغطى هذه العناصر على عناصر سابقة لها بالعرض التقديمى . ولا بأس بذلك أثناء العرض نفسه ، ولكن المشكلة حين تعمد إلى طباعة العرض ، ولذا يرجى التأكد من أن شرائحك جاهزة للطباعة بدون مشاكل أيضًا .

## أسئلة متكررة

**س. كيف أجعل عرضى التقديمى لا ينسى ؟**

ج. ليست المشكلة هى أن العروض التقديمية مملة ، بل إن معظمها فى الواقع مثيرة وجذابة لأنها تحقق الريادة ، والتكنولوجيا الخاصة بها حاصلة على براءة اختراع ، والسوق يبلغ حجمها ٥٠ مليار دولار ، وفرق العمل الخبيرة التى تتألف من عباقرة على درجة عالية من الحماس .

ولكن المشكلة هي أن العديد من العروض الترويجية تبدو متشابهة لأنها تتشبث بنفس المزاعم . ويمكنك أن تجعل عرضك لا ينسى بإعداد عرض تقديمى موجز ( عشر شرائح فى عشرين دقيقة ) مدعومًا بقصة حقيقية حول كيفية تخفيفك آلام العملاء المرتقبين . جدير بالذكر أن أقل من ١ ٪ من العروض الترويجية تحرص على ذلك .

ولعمل عرض ترويجي لا ينسى ، تخيل أن جمهورك قد أتاك فى نهاية يوم طويل وممل مليء بالعديد من الاجتماعات ؛ ويكاد يغلبهم النعاس ، ناهيك عن كونهم غير منتبهين ؛ والجميع يحلمون بالعودة إلى بيوتهم . وكثيرًا ما سيكون الحال كذلك بالفعل ، ولذا يستحسن أن تكون على أهبة الاستعداد لهذا .

**س. هل ينبغى أن أرسل عرضى التقديمى مقدمًا للحضور ؟**

ج. لا . فالعرض التقديمي الجيد عادة ما يشتمل على القدر القليل من النصوص ( المكتوبة بخط كبير ! ) ، ولذا من الأرجح أن يجد المستلمون صعوبة شديدة فى فهمه دون عرض شفهى أخاذ مصاحب له .

**س. هل ينبغى أن أوزع عرضى التقديمى على الحضور فى بداية الاجتماع ؟**

ج. لم أكن لأفعل ذلك لو كنت فى مكانك . فأنا أرى أنك إن فعلت ذلك فى بداية الاجتماع ، سيتصفحون العرض لأن قدرتهم على القراءة أسرع من قدرتك على الكلام . كما أن هذا يصعب على الحضور تدوين الملاحظات بشكل أكبر . إن أردت استراتيجية بديلة ، عليك بتوزيع العرض التقديمى فى بداية الاجتماع على أن تطلب من الحضور عدم تصفح العرض .

## قراءات موصى بها

Borden, Richard. Public Speaking – as Listeners Like It ! New York : Harper & Brothers, ١٩٣٥ . ( يوصى بقراءة هذا الكتاب أيضاً في الفصل التاسع " فن ابتكار علامة تجارية " . ولقد نفد هذا الكتاب من الأسواق حقاً ، ولكنني عثرت على نسخة منه على موقع Amazon.com ) .

Piattelli-Palmarini, Massimo. Inevitable Illusions ; How Mistakes of Reason Rule Our Minds. New York: John Wiley & Sons, ١٩٩٤ .

الفصل ٤

# فـن وضع خطة العمل

*" عند الإعداد للمعركة ، كنت أكتشف دائمًا أن الخطط لا فائدة منها ، فيما أن التخطيط لا غنى عنه مطلقاً " .*

ـ " دوايت دي. أيزنهاور "

## بيت القصيد

وفقًا للأساطير السلتية ، في الأزمان الغابرة كانت هناك آنية سحرية " ترضى أذواق وحاجات كل من يأكل ويشرب منها " * . وأفضت هذه الأساطير إلى أسطورة الكأس المقدسة . والمرادف العصرى للكأس المقدسة هو خطة العمل .

فهى أيضًا من المفترض أن تشبع الجميع ( المستثمرين ، والرؤساء ، والمؤسسين ، والمديرين ) ، وتحقق نتائج باهرة لهؤلاء الذين يضعونها ـ خاصة الحاجة الملحة التى تدفع المرء لكتابة شيك مصرفى أو المصادقة على خطة بدء العمل .

وخطة العمل أيضًا ، مثلها فى ذلك مثل الكأس المقدسة ، تظل إلى حد كبير بعيدة المنال وأسطورية . أعلم أن أغلب الخبراء لن يوافقونى الرأى ، ولكن خطة العمل غالباً ما تكون محدودة النفع بالنسبة للشركة الناشئة لأن

* وجد هذا الاقتباس بالموقع التالى http://www.bl.uk/whatson/exhibitions/grail.html

مبادري الأعمال يبنون الكثير من خططهم على الافتراضات ، " والرؤى " ، والأمور المجهولة .

وبالنسبة للشركة الناشئة تحت جناح شركة موجودة بالفعل قد تكون خطة العمل أيضًا محدودة الاستخدام . بالنسبة للشركات الناشئة سواء المستقلة أو التابعة ، نجد أن الأهداف المرحلية ، والافتراضات ، والمهام التى سبق بحثها فى الفصل الأول هى أفضل وأنفع دليل إرشادى على الإطلاق للتشغيل اليومى للمؤسسة .

ولكن ، يتوقع الكثير من المستثمرين ، والعاملين الجدد ، وأعضاء مجلس الإدارة المرتقبين ، وصناع القرار الداخليين وجود خطة عمل ، ولن يتحركوا قيد أنملة بدونها . علاوة على ذلك ، فمن فوائد وضع خطة عمل إجبار فريق العمل على التضافر من أجل إصباغ شكل رسمى على النوايا . ولذا ، ينصح بوضع خطة عمل جيدة ، ولكن يجب ألا تقنع نفسك بأنها مقدسة . فالسر وراء نجاح المؤسسات هو البراعة فى التنفيذ لا البراعة فى وضع خطط العمل .

## ضع خطة العمل لأسباب وجيهة

مما يدعو للسخرية أن خطة العمل نفسها ( وأعنى الوثيقة ذاتها ) بالنسبة لأغلب مبادري الأعمال هى أدنى العوامل أهمية فيما يتعلق بجمع المال .

- فإذا كان المستثمر يميل إلى اتخاذ قرار إيجابى حيال الاستثمار في المشروع الجديد ، فإن خطة العمل تعزز فحسب من هذه الفكرة . والأغلب أنها لم تكن عاملاً حيويًا فى ميله لاتخاذ قرار إيجابى فى حد ذاته .
- أما إذا كان المستثمر يميل إلى اتخاذ قرار سلبى ، فمن المستبعد أن تؤثر خطة العمل على قراره وتجعله يعدل عنه . وفى هذه الحالة ، ربما حتى لن يطالع المستثمر خطة العمل بأكملها .

وللأسف فإن مبادري الأعمال السذج يعتقدون أن خطة العمل وحدها من الممكن أن تولد ردة فعل مذهلة متبوعة بسؤال مثل : " هلا أرسلت لى تعليمات بخصوص كيفية إرسال الأموال إليك ؟ " .

اسرح بخيالك كما يحلو لك . إن الأسباب الوجيهة الواقعية لوضع خطة عمل هى كالتالى :

- فى المرحلة التالية حيث يركز المستثمرون على التفاصيل ، سيسأل المستثمر عن خطة العمل . وهذا جزء من اللعبة ـ إذ يجب أن تكون خطة العمل " ضمن ملف التقييم" .
- يساعد وضع خطة عمل الفريق المؤسس على التعاون وتضافر الجهود . وإذا توافر عامل الحظ ، سيساعد ذلك على خلق فريق قوى ومتجانس . وربما حتى أمكنك التوصل إلى الشخصيات التى لا تود أن تعمل معك فى الفريق .
- إنَّ وضع خطة يفرض على الفريق بحث قضايا سبق أن أغفلها أو جمّلها فى خضم نشاطه وحماسه ـ على سبيل المثال ، وضع سياسة خاصة بخدمة العملاء .
- وأخيرًا ، فإن وضع خطة عمل قد يكشف عن ثغرات فى الفريق المؤسس . فإذا جلت بنظرك فى المكان ، واكتشفت أن أحدًا لا يقدر على تنفيذ أحد العناصر الرئيسية لخطة العمل ، ستدرك أن الفريق يفتقر إلى شخص بعينه .

إن كل النوايا الرومانسية العارضة لتغيير العالم تتخذ شكلاً ملموسًا قابلاً للمناقشة عندما تدون على الورق . ولذا ، فإن وثيقة خطة العمل نفسها ليست على نفس قدر أهمية العملية التى تفضى إلى وضع هذه الوثيقة موضع التنفيذ . وحتى إن لم تكن تحاول جمع المال ، يجب عليك أن تضع خطة على كل حال .

## روج ثم خطط

كثير من رجال الأعمال يحاولون الوصول إلى الكمال حيث يضعون خطة عمل مثالية ثم يستخرجون منها شرائح عرض برنامج بوربوينت " PowerPoint "

فهم ينظرون إلى خطة العمل بوصفها الأصل ، فيما ينظرون للعرض الترويجى كموضوع تابع لهذه الوثيقة الباهرة .

وهذا تفكير معكوس إذ أن خطة العمل الجيدة هى عبارة عن نسخة مفصلة من العرض الترويجى ـ على العكس من العرض الترويجى الذى هو عبارة عن نسخة موجزة من خطة العمل . وإذا أحسنت إعداد العرض الترويجى ، اعلم أنك ستحسن وضع الخطة . والعكس ليس صحيحًا . إليكم العملية المناسبة :

- اصنع عرضًا ترويجيًا دون العناية بالتفاصيل على أن يشتمل على الشرائح العشر التى ناقشناها فى الفصل السابق .
- جرِّب إلقاء هذا العرض على بعض المرشدين ، والزملاء ، والأقرباء ، والمستثمرين . ولتكرر هذه التجربة عشر مرات تقريبًا .
- اجمع فريق العمل فى غرفة واحدة وناقش ما تعلمته .
- أصلح عيوب العرض الترويجى .
- اشرع فى وضع خطة العمل .

إليكم السبب فى أن هذه هى الطريقة الصحيحة لوضع خطة العمل :

- إن عرضك الترويجى أهم من خطة عملك إذ أنه يبين ما إذا كنت قوبلت بالرفض ، أم أنك أثرت المزيد من الفضول . والقليل من المستثمرين المحنكين هم الذين سيعمدون إلى قراءة خطة العمل كخطوة أولى .
- إن العرض الترويجى أسهل فى إصلاحه وسد ثغراته من خطة العمل ذلك أنه يشتمل على نصوص كلامية أقل .
- لن تحصل على ملاحظات خاصة بخطة عملك . والواقع أنها ربما لن تقرأ من الأساس . ولكنك ستحصل على ردود أفعال فورية على عرضك الترويجى .
- من الممكن أن تصيب حظًا وافرًا وتجمع الأموال اللازمة دون حتى أن تحتاج لوضع خطة عمل . ( ولكننى سأصر على وضع خطة لو كنت مكانك احترامًا لقيمة هذه العملية ) .

## ركز على الملخص التنفيذى

**إليكم الشرائح العشر الضرورية التى يشتمل عليها العرض الترويجي الجيد للمستثمرين على سبيل التذكرة :**

١. شريحة العنوان
٢. المشكلة
٣. الحل
٤. النموذج الاقتصادي
٥. الخلطة السرية
٦. التسويق والمبيعات
٧. المنافسون
٨. فريق الإدارة
٩. التوقعات المالية المستقبلية و المؤشرات الأساسية
١٠. الوضع الراهن ، والإنجازات التى تحققت حتى الآن ، والخط الزمنى ، واستغلال الأموال

إن هذه العناصر العشرة تمثل إطاراً لوضع خطة عملك أيضًا . ويحل الملخص التنفيذى محل شريحة العنوان ، وهو أهم جزء فى الخطة . و الملخص التنفيذى الجيد هو عبارة عن وصف ملخص وواضح للمشكلة التى تعمد لحلها ، وطريقة حلها ، والنموذج الاقتصادي ، والخلطة السرية وراء منتجك أو خدمتك . وينبغي ألا يزيد هذا الملخص عن أربع فقرات تقريبًا .

إن هذا الملخص هو أهم جزء فى خطة عملك لأنه سيحدد ما إذا كان الحضور سيطالعون بقية الوثيقة أم لا . إذا سارت الأمور على ما يرام ، سيطلبون إليك الحضور للاجتماع . ولكن ، إذا أخفق الملخص التنفيذى فى إثارة الاهتمام ، اعلم أنك خسرت قبل حتى أن تبدأ ، وأن بقية خطة العمل لا أهمية لها لأن أحدًا لن يطالعها من الأساس .

ولذا ، فإن ٨٠ ٪ من الجهد الذى تستثمره فى وضع خطة العمل يجب أن يخصص للملخص التنفيذى . فهذه هى أهم فقرات فى حياة مؤسستك .

**تمرين**

اطبع خطة عملك الحالية ، واستبعد منها الصفحة رقم ٣ وما بعدها . هل تشجعك أول صفحتين على قراءة بقية الوثيقة ؟

## حافظ على أناقتها

علاوة على كتابة ملخص تنفيذى رائع ، يمكنك زيادة فعالية خطة عملك بالإبقاء عليها مختصرة ، وبسيطة ، وفعالة كالتالى :

- **لا تتجاوز ٢٠ صفحة** . لعلك تعتقد أن هذا المبدأ لا يرتبط سوى بخطط الآخرين ، وأن مؤسستك المبدعة الوثابة الثورية هي الاستثناء للقاعدة . وهذا تفكير خاطئ . فكلما كانت الخطة أكثر إيجازًا ، زادت احتمالات مطالعتها .
- **اختر شخصًا واحدًا لكتابة الخطة** . على الرغم من أن الخطة يجب أن تعكس خلاصة فكر فريق العمل ، فإنه ينبغى أن يعرب عنها شخص واحد فقط . ولا يجب أن تبدو كما لو كانت خليطًا غير متجانس .
- **احزم خطتك بدبوس** . إن الأغلفة الجلدية ، والأغلفة المذهبة ، والمجلدات المجسمة تجعلك متميزًا عن الآخرين ـ ولكنها أيضًا تظهرك بمظهر الساذج . كما أنه من الأرجح أن يطلب المستثمرون منك نسخة من ملف وورد " Word " أو " PDF " يسهل تناقلها إلكترونيًا على كل حال .
- **احرص على تبسيط تصوراتك المالية بحيث لا تتعدى صفحتين** . لا يهم المستثمرون معرفة ـ كما أنه من المستحيل أن تعرف أنت ـ كم الأموال التى ستنفقها على أقلام الرصاص فى الشهر الحادى عشر من السنة الرابعة . إن أهم تصور مالى هو ذلك الذى يتعلق بتدفقاتك المالية للسنوات الخمس الأولى . ( لمزيد من المعلومات حول التصورات المالية ، انظر القسم التالى ) .

- **احرص على تضمين المؤشرات الأساسية مثل عدد العملاء ، ومواقع العمل ، وشركات التجزئة** . إن هذه المقاييس عادة ما تكفل فهمًا أعمق لخطط المؤسسة من التصورات المالية المجردة . على سبيل المثال ، يمكنك أن تضع تصورًا بإمكانية بيع منتجاتك لـ ٢٥٠ شركة من الشركات الخمسمائة المدرجة بمجلة " فورتشن " في العام الأول .
- **احرص على تضمين الافتراضات التي تدعم تصوراتك المالية** . يعلم الجميع أنك اخترت رقمًا للأرباح تعتقد أنه يجعل شركتك جذابة ولكنه ليس مبالغًا فيه . والافتراضات التي تدعم تنبؤاتك أكثر توضيحاً وأهمية من التنبؤات نفسها .

## قدم الأرقام الصحيحة

لا يفرش المستثمرون الطاولة بخطط العمل ويختارون تلك الخطط التي يعتزمون تمويلها بناء على التصورات المالية فحسب . فأغلب خطط العمل التي تم التقدم بها لمستثمري رأس المال المخاطر تتشابه أكثر مما تختلف . وتحديدًا ، فهي تضع تصورًا لمبيعات العام الرابع أو الخامس ما بين ٢٥ مليونًا و٥٠ مليون دولار أمريكي . والواقع أن أي شخص يستطيع العمل على برنامج إكسل " Excel " لديه القدرة على التوصل إلى هذه النتائج النظرية .

ولكن التصورات المالية التي يحتاج إليها المستثمر هي جزء حيوي من خطة العمل . والمستثمر بصفة عامة يود التعرف على تصورات خمس سنوات لأن ذلك يساعده على فهم حجم أعمالك ، وتحديد رأس المال اللازم ، وبحث الافتراضات التي ينطوي عليها النموذج الاقتصادي الخاص بك . فيما يلي توصيف لأربعة من أبرز المستثمرين في رأس المال المخاطر وبيان لما يبحثون عنه في التصورات المالية .

**· هايدي رويزن ( موبيوس فينشر كابيتال )** : " أود أن أطلع على تفاصيل الأرقام الشهرية الخاصة بالاستغلال الكامل لدورة رأس المال التي نحن بصددها ، ثم التفاصيل ربع السنوية للعام التالي ، ثم التفاصيل السنوية الخاصة بالأرباح التي أعتقد أنها خيالية ولكنني أود أن أفهم الافتراضات التي

يعتمد عليها مبادر الأعمال للوصول إلى السوق بأكمله ، والحصة الإجمالية التى سيحصل عليها ، وثمن تحقيق هذه الحصة " .

**مايك موريتز**[*] ( **سيكويا كابيتال** ) : " لا تتحقق أية تصورات أبدًا على أرض الواقع ، ولذا يجب على مبادر الأعمال الكف عن تكديس المعلومات المالية . إن المستثمر حديث العهد برأس المال المخاطر يريد فقط أن يقدر حجم الأموال اللازمة حتى تصبح الشركة قادرة على دعم ذاتها من تدفقاتها المالية الخاصة . إننا نركز دائمًا على فترة تتراوح ما بين الـ ١٨ شهرًا الأولى والسنتين الأوليين على فرض أننا لو صمدنا أثناء هذه الفترة ، سنصبح قادرين على التعامل مع المستجدات التالية . ونفضل الحصول على تصورات مدروسة ( ربع سنوية فى العامين الأوليين وسنوية للسنوات الثالثة والرابعة والخامسة ) تقدم لنا بياناً بالأرباح والخسائر ، والموازنة العامة ، وتصورات خاصة بالتدفقات المالية " .

**جارى شيفر**[*] ( **مورجنثيلر فينشرز** ) : " خمس سنوات هى الفترة المتعارف عليها لتحقيق التوقعات المالية على الرغم من انعدام مصداقية بعض التوقعات . وربما كان الإطار الزمنى الأقصر ، ثلاث سنوات على سبيل المثال ، موائمًا للشركات الناشئة . وكقاعدة عامة ، فإن المستثمرين عادة ما يبحثون عن تصورات تمتد للعام الذى تصبح فيه الشركة قادرة على إعالة ذاتها من أرباحاها " الضخمة " . وإذا استمرت هذه التوقعات لما بعد السنوات الخمس ، ربما كان ذلك مناسبًا . وتساعد هذه العملية على حصر حجم الأموال اللازمة لتمويل الشركة وصولاً إلى مرحلة الربحية ؛ الأمر الذى يفضل المستثمرون دائمًا أخذ فكرة ولو بسيطة عنه " .

**ستيف جورفيستون**[*] ( [*] **دريبر ، فيشر ، جورفيستون**[*] ) . " لكل خطة عمل توقعات مالية تبدأ منخفضة وترتفع إلى توقعات ربحية عالية بشكل مغالى فيه فى العام الثالثفي الغالب. إننا عادة ما نخفض هذه التوقعات ، بيد أن التنبؤات الأولية ذات أهمية عظيمة بالنسبة لنا، إذ إنها تدلل على التفاؤل وإمكانات النمو . ولكن الأهم من التوقعات المالية هو الافتراضات التي بنيت عليها: وأعنى النموذج الاقتصادي، وحجم السوق ، وسياسة التسعير ، وقنوات التوزيع ، وإجمالى هامش الأرباح ، وكثافة رأس المال

اللازمة لتمويل نمو الشركة . وفى نهاية المطاف ، فإننا نود تمويل رجال الأعمال الذين يسعون لتغيير العالم ، ولاستهلال مثل هذه المناقشات ، ستفى نصف صفحة من التوقعات المالية لخمس سنوات مقبلة مع مناقشة مدروسة لأهم الافتراضات" .

## اكتب خطة مدروسة ، وتصرف بشكل طارئ

يشرح الكاتبان " كلايتون كريستنسون " و " مايكل إي. راينور " فى كتابهما بعنوان "حل المبدعين" " The Innovator's Solution " الفارق ما بين " عملية صنع الاستراتيجية المدروسة " و "عملية صنع الاستراتيجية الطارئة" . فالأولى " واعية وتحليلية " تشتمل على توظيف دقيق للبيانات التاريخية، ووالخرائط التقنية. وتحليل البيئة التنافسية . وهذه العملية عظيمة الفائدة للشركات التى بلغت مرحلة النضج وتتمتع بسجلات تاريخية للأداء *

وفى المقابل ، تتأثر عملية صنع الاستراتيجية الطارئة بوقائع الحياة اليومية التى يمر بها أفراد الإدارة الوسطى والعاملون الذين يحتكون بالجمهور مباشرة . وهذه العملية وليدة اللحظة ويمكنها الاستجابة للمشاكل واستغلال الفرص السانحة بصورة سريعة . وهذه هي العملية المناسبة فى المواقف التى يتسم فيها المستقبل بعدم الوضوح، ومن ثم يصعب وضع استراتيجيات مناسبة † . و لذا فهي تناسب الشركات الناشئة ، المشاريع الناشئة المنبثقة من شركات ناضجة .

إليك السر البسيط والخطير لخطط العمل الخاصة بالشركات الناشئة : ينبغى عليك كتابتها بأسلوب " مدروس " ، على أن تفكر وتتصرف بأسلوب " طارئ " . إن المستثمرين يريدون خططاً مدروسة لأنهم يودون الاستثمار فى شركات من المفترض أنها تدرى ما تفعله . وأغلبهم لا يستسيغ عبارة " سنتصرف بسرعة " كاستراتيجية معمول بها .

* Clayton Christensen and Michale E. Raynor, The Innovator's Solution ( Boston : Harvard Business School Press, ٢٠٠٣ ), ٢١٤.

† المرجع السابق ، ص ٢١٥ .

أنا وأنت نعلم تمام العلم أننا لا نستطيع أن نحدد التوقيت الذى سينطلق فيه منتجنا أو خدمتنا ، ولا العملاء الذين سيشترونها ، ولا ما إذا كانوا سيشترونها مرة ثانية أم لا ، ولكنك لا تستطيع أن تذكر ذلك فى خطة العمل . وعلى ذلك ، ضع خطة عملك كما لو كنت مطمئنًا تمام الاطمئنان للمستقبل ، ولكن تفاعل بشكل طارئ عندما تواجه الواقع .

وتأكد أن العديد من المؤسسات الناجحة غيرت من نماذج عملها بمرور الأيام . وهذا يعنى أنك يجب أن تحافظ على رأس مالك بحيث يظل لديك مال متاح للصمود أمام التغيرات الطارئة ( ومن ثم كان الداعى لكتابة الفصل الخامس من هذا الكتاب حول التمويل الذاتي ) ، ويجب أن تكون على أتم الاستعداد لتغيير خططك .

إن أسوأ شيء هو أن تكتب خطة مدروسة ثم تتمسك بها على الدوام لمجرد لأنها " الخطة " . إذا حققت النجاح ، لن يكترث أحد ما إذا كنت تتبع خطة أم لا . لكن عار عليك إن أخفقت وأنت لا تزال متمسكاً بنفس الخطة الجامدة .

## أسئلة متكررة

**س. ألن تبدو خطة عملى شبيهة بخطط عمل الآخرين ؟**

ج. هذا يعتمد على ما تعنيه بقولك " شبيهة بخطط عمل الآخرين " . فمن جانب ، ينبغى أن تبدو خطتك مثل الخطط الأخرى . أى أنها يجب أن تشتمل على الموضوعات الحيوية السالف ذكرها فى هذا الفصل . علاوة على ذلك ، لا ينبغى أن تشتمل خطتك على تقسيم ، أو تصميم ، أو طريقة تجليد غير عادية - وبالطبع إياك و وضع صورتك الملونة على الغلاف . ولا بأس من الخط " Arial " للعناوين ، والخط " Palatino " للنص العادى (الإنجليزي).

**س. إذاً ، كيف يمكننى أن أجعل خطتى بارزة ومتميزة ؟**

ج. هناك أربع طرق لكى تجعل خطتك بارزة : أولاً ، استعن بتوصية شخص ذا مصداقية كبيرة للفت انتباه القراء إليها . ثانيًا ، تقدم بقائمة من العملاء يستطيع القارئ الاتصال بهم لبحث مدى حاجتهم لمنتجك أو خدمتك - أو حتى تواتر استخدامهم لمنتجك أو خدمتك بالفعل . ثالثًا ، تأكد من أن خطة عملك مبنية على معرفة واقعية بالسوق وخبرة بها . رابعًا ، احرص على إضافة الرسوم البيانية والرسوم التوضيحية لشرح النقاط المعقدة .

**س. هل من الأفضل أن أكتب الخطة بنفسى أم أستعين باستشارى خبير ؟ وما رأيك فى الاستعانة باستشارى فقط لعمل النموذج المالى ؟**

ج. يجب أن تضع أنت ، أو أنت وفريق عملك ، خطة العمل بما فى ذلك بناء النموذج المالى . وكما ذكرت آنفًا ، إن أهم نتيجة تتمخض عن عملية خطة العمل هى التأكد من أن الفريق المؤسس على رأي واحد . إذا تخليت عن أى جزء من العملية ، اعلم أنك ترتكب خطأً فادحًا . بعد أن تنتهى من كتابة الخطة ، يمكنك الاستعانة باستشارى لمراجعتها .

**س· كم مرة ينبغى أن أراجع خطة عملى ؟**

**ج· إن فائدة خطة العمل سرعان ما تتدنى بعد الأشهر الستة الأولى تقريبًا . فى بداية الأمر ، تساعد خطة العمل على جمع فريق العمل على كلمة واحدة ، وتساعد على تحضير الموظفين الجدد والإسراع بتأهيلهم للعمل ، وتساند في عملية تدبير التمويل.**

**ولكن ، بداية من العام الثانى ، ستكف عن وضع خطط طارئة . ففى هذه المرحلة ، ستصبح خطة عملك مدروسة حيث سينصب تركيزها على وضع الميزانية ، والتوقعات المرئية فى ظل الأهداف المنشودة ( إجابة على سؤال: ماذا نعمل؟ ) والاستراتيجيات اللازمة ( إجابة على سؤال: كيف نعمله؟ ) .**

## قراءات موصى بها


Christensen, Clayton, and Michael E. Raynor. The Innovator's Solution : Creating and Sustaining Successful Growth. Boston: Harvard Business School Press, ٢٠٠٣ .

Nesheim, John. High Tech Startup : The Complete Handbook for Creating Successful New High- Tech Companies . New York : Free Press, ٢٠٠٠ .

Trout, Jack. The Power of Simplicity : A Management Guide to Cutting Through the Nonsense and Doing Things Right. New York: McGraw - Hill, ١٩٩٩ .

# التفعيل

الفصل ٥

# فن التمويل الذاتي

*" لا بأس من التصويب عالياً إذا كان لديك ذخيرة كثيرة " .*

**- " هولي آر. إيفرهارت "**

## بيت القصيد

يحب " بيل رايتشرت " أحد الأعضاء المنتدبين بشركة " جاراج " أن يقول لمبادري الأعمال الناشئين إن احتمالات جمعهم لرؤوس الأموال التي يحتاجونها لبدء شركاتهم توازي احتمالات إصابة المرء بصاعقة في يوم مشمس . وهذه مبالغة منه بالطبع . فالاحتمالات ليست جيدة إلى هذا الحد .

فأغلب مبادري الأعمال يجب أن يجتهدوا ويحفروا بأيديهم في الصخر لكي يؤمنوا لشركاتهم مكاناً في السوق في الوقت الذي يعيشون فيه على الفتات . يشرح هذا الفصل كيفية الصمود في الأيام الأولى الحرجة قليلة التمويل التي تمر بها أي شركة ناشئة ، و ذلك بواسطة انتقاء النموذج الاقتصادي المثالي ، وتغليب السيولة المالية ، والوصول إلى السوق على الفور ؛ والخروج من عنق الزجاجة .

يعتقد البعض أن المشروع الناشئ الذي يمكن البدء فيه بتمويل ذاتي هو بطبيعته مشروع تافه - فإذا أبقيت متطلبات رأس المال متدنية ، ولم تستطع أن تجمع أموالاً ضخمة للمخاطرة بها ، فقد حصرت نفسك في إطار عمل

محـدود . وهـذا لـيس بـصحيح . فـشركات مثـل " هيوليـت باكـارد " ، و " ديل " ، و " مايكروسوفت " ، و " آبل " ، و " إي باى " بدأت عملـها بتمويل ذاتي بناءً على نموذج عمل مستقل متواضع.

إذا حرصت على التخطيط بدقة ، ستتحول هـذه البدايـة الذاتيـة لمجـرد مرحلة عابرة في تطوّر مشروعك . فلا ينبغـي أن تكـون هـذه البدايـة أسـلوب حياتك الدائم - فالفئات سرعان ما يـصبح ثقيلاً علـى الـنفس بعـد أن تعـيش عليه لفترة من الـزمن. ولكـن ، فـي الوقـت الحـالي ، احـرص علـى الأفكـار الضخمة ، و البدايات الصغيرة .

## وجِّه أسلوب إدارتك لتغليب السيولة النقدية لا الأرباح المحاسبية

*فـي الأيام الأولى لـصحيفة النيـو يوركـر المرموقـة ، كانـت المكاتـب صـغيرة جدًا ، وكـانت الـصحيفة تـكاد تخلـو مـن الأثـاث لدرجة أن " دوروثـي بـاركـر " فضلت أن تمـضي أيامها فـي مقهـى قريـب مـن الـصحيفة . وذات يوم ، وجـدها المحـرر " هـارولد روس " جالسة بالمقهى .*

*فـسألها قـائلاً : " لمـاذا أنـت جالـسة هنـا دون عمـل ؟ " ، فأجابتـه الـسيدة " باركـر " بقولها : " ثمة شخص آخر يستخدم قلم الرصاص " .**

يمكن لمبادرى الأعمال أن يبدؤوا أي مشروع تقريبًا بتمويل ذاتـي ــ خاصـة إذا لم يكن لديهم أى خيار آخر . ربما لن أتلقى دعوة مطلقاً لإلقـاء كلمـة فـي إحدى كليات إدارة الأعمال ثانية بعد ما سأقوله هنـا ، ولكـن نمـوذج العمـل الناشئ يستلزم تركيز الإدارة بصورة أساسـية علـى تحقيـق التـدفقات النقديـة الملموسة بدلاً من زيادة الأرباح المحاسبية ، أو النمو ، أو الحـصة الـسوقية ، أو العلامة التجارية .

ويتسم نموذج التمويل الذاتي بالعديد من السمات التالية :

- متطلبات رأسمالية منخفضة في البداية

* Peter Hay, The Book of Business Anecdotes ( New York: Wings Books, ١٩٨٨ ), ١٤٩ .

- دورات مبيعات قصيرة ( أقل من شهر واحد )
- فترات سداد قصيرة ( أقل من شهر واحد )
- مبيعات متكررة
- ترويج شفهى للمشروع

على مستوى المبيعات ، فإن التركيز علي التدفقات النقدية تعني التضحية بالمبيعات المربحة التى قد تتطلب وقتًا طويلاً لتحصيلها . وبالنسبة للنفقات ؛ فإن التركيز على التدفق النقدي يعني تمديد فترة التسديد لأي شيء تشتريه .

ستبدو مؤسستك محاسبياً أقل ربحية ـ بسبب المبيعات التى تم تجاوزها كما أسلفنا . ولكن تلك الأرباح الصورية تعد اعتبارًا ثانويًا بالنسبة للمشروع المعول ذاتياً .

وهذه المتطلبات الأساسية للمشاريع المعولة ذاتياً تتطلب منتجات ؛ وخدمات ، وأسواق المستهدفة تتسم بالسمات التالية :

- أن يكون الناس مدركون بالفعل ، أو يصبح جليًا لهم بسعة أنهم فى حاجة إلى منتجك أو خدمتك . وبالتالى لا داعي لأن تنبه العملاء و تعلمهم بالمشاق التى يكابدونها حالياً والتى سيزيلها منتجك .
- أن يكون منتجك أو خدمتك " تلقائى الانتشار " * ، أى أنه بمجرد ما إن يدرك الناس المشقة التي يمرون بها ، وكيف أنك تخفف من هذه المشقة ؛ فيمكنهم إقناع أنفسهم بالإقدام على الخطوة التالية وشراء المنتج الذي تعرضه .
- أن يكون هناك توجه أو تغير حديث بالأسواق على مستوى ضخم ليكسر لك الحواجز ويمهد الطريق لمنتجك أو خدمتك . لقد كانت شبكة الإنترنت مثالاً على ذلك . ( ولكن اعلم أن كل موجة تضعف قوتها فى النهاية ، ولذا يجب أن يكون لديك " مشروع حقيقى " حينئذ ) .

* Michael Schrage, "Letting Buyers Sell Themselves ", Technology Review (October ٢٠٠٣):١٧.

- أن يكون بمقدورك الاعتماد فى منتجك على منتج أو خدمة أخرى تتمتع بالفعل بقاعدة راسخة من العملاء . و بالتالي تخفض من المخاطرة بربط مصيرك مع منتج آخر أو خدمة أخرى حققت نجاحًا بالفعل .

لا يمكن أن تستمر الإدارة بهدف تحقيق السيولة النقدية بدلاً من الأرباح المحاسبية على المدى الطويل. و لكن هذه هي الطريقة التي يجب أن تبدأ بها شركتك الممولة ذاتيا حتى تصل إلى مبلغاً كافياً من النقد.

## ابدأ بتوقعاتك من الأساس

ما من شركة تستهل أعمالها بشكل تمويل ذاتي تعمد إلى وضع توقعات من الأعلى معتمدة على حصة السوق التى يجب تحقيق النجاح فيها . حيث يبدأ نموذج التوقعات من الأعلى بافتراض رقم ضخم ثم التحرك تنازليًا من هذا الرقم لاستنتاج المبيعات المقدرة . على سبيل المثال ، لنفترض أنك بصدد إنشاء شركة تقدم خدمات الإنترنت فى الصين . إليك نموذجًا واقعيًا للتقديرات من الأعلى:

- هناك ١,٣ مليار نسمة في الصين .
- ١ ٪ منهم يسعون للحصول على خدمات وصول للإنترنت .
- سنسعى للوصول إلى ١٠ ٪ من هذه الشريحة المرتقبة .
- سيحقق كل حساب أرباح تصل إلى ٢٤٠ دولار أمريكى سنويًا .
- ١,٣ مليار نسمة × ١ ٪ (الشريحة المستهدفة) × ١٠ ٪ (الحصة السوقية المستهدفة) × ٢٤٠ دولاراً أمريكياً لكل عميل = ٣١٢ مليون دولار . انظر إلى مدى تحفظ هذه النسب !

إذا كانت جهود شركتك الناشئة موجهة نحو قطاع كبير من السوق ، فمن السهل أن تخدع نفسك معتقدًا أن النجاح لن يكون عسيرًا . فنسبة ١ ٪ ، على سبيل المثال ، تبدو دائمًا حصة قليلة من السوق يسهل الحصول عليها.

إن مبادري الأعمال الذين يؤسسون شركات بتمويل ذاتي لا يضعون تقديرات مالية من الأعلى . فهذا النموذج بالنسبة لهم يوازى الإفلاس ذاته .

وبدلاً من ذلك ، فهم يضعون تقديرات مالية من الأساس تبدأ من المتغيرات الفعلية التي يتحكمون بها في مشروعهم مثل :

- يستطيع كل مندوب مبيعات إجراء ١٠ مكالمات يوميًا مع العملاء المرتقبين .
- يشتمل العام الواحد على ٢٤٠ يوم عمل .
- ستتحول ٥ ٪ من المكالمات الهاتفية إلى صفقات حقيقية في غضون ستة أشهر .
- ستبلغ أرباح كل صفقة ناجحة ٢٤٠ دولاراً أمريكياً .
- يمكننا الاستعانة بخمسة مندوبى مبيعات .
- ١٠ مكالمات في اليوم × ٢٤٠ يوماً في السنة × ٥ ٪ وهو معدل النجاح × ٢٤٠ دولار أمريكيا للصفقة × ٥ مندوبى مبيعات = ١٤٤,٠٠٠ دولار أمريكى قيمة مبيعات العام الأول .

يمكنك الاختلاف معى كما يحلو لك حول الرقم الدقيق لعدد المكالمات فى اليوم ، أو فيما يتعلق بمعدل النجاح ، أو متوسط الصفقات ، وما إلى ذلك ؛ ولكن الهدف هنا هو أن بناء التقديرات من الأساس يتمخض عنه توقعات واقعية . وتلك التوقعات الخاصة بحجم السوق ستكون أكثر مصداقية وواقعية من أى توقعات أخرى قد يخرج بها أى من مستشارى السوق .

سيحدد حجم توقعاتك من الأساس مدى القوة التى ستبدأ بها شركتك الناشئة . إن المعلومة الوحيدة التى ستحتاج إليها للبدء بتمويل ذاتي بقدر أكبر من الدقة هي النظر فى رصيد حسابك المصرفى .

## اطرح ثم اختبر

إذا كنت بصدد إنشاء شركة متخصصة فى مجال التكنولوجيا الحيوية ، أو شركة لتصنيع الأجهزة والمعدات الطبية ، أرجو أن تتجاوز هذا الجزء . أما إذا كانت شركتك خلاف ذلك ، فتابع القراءة . من أبرز معالم البدء بتمويل ذاتي ، هو طرح منتجك على الفور بالأسواق . فكر بهذه الطريقة : الطرح ،

ثم الإصلاح ، ثم الطرح ، ثم الإصلاح ... بدلاً من الإصلاح ، ثم الإصلاح ، ثم الإصلاح ثم الطرح . هناك عيوب ومميزات لهذه الفلسفة باعتراف الجميع .

**المميزات**

- تدفقات مالية فورية
- ملاحظات واقعية

**العيوب**

- سمعة سيئة حال وجود مشاكل كبيرة في جودة منتجك

ولأن السمعة السيئة عامل سلبي خطير جدًا ، هناك دائمًا قدر كبير من التوتر يشوب المفاضلة بين الطرح والإتقان . إليكم بعض الأسئلة التي يجب بحثها عند اتخاذ هذا القرار :

- هل يتفوق منتجك أو خدمتك في مرحلته الحالية على المنافسين ؟
- هل يمكنك طرح منتجك في منطقة جغرافية أو شريحة من السوق صغيرة ومنعزلة بحيث يمكن احتواء أي ضرر مرتقب ؟
- هل هناك عميل أو مجموعة من العملاء يتحلون بالصبر والتفهم على استعداد لأن يلعبوا دور فئران التجارب ؟
- هل يُشبع منتجك أو خدمتك رؤيتك بإضفاء مغزى على العالم بشكل كبير ؟
- هل يلبي منتجك أو خدمتك حاجات العملاء إلى حد كبير ؟
- هل يُحتمل أن يهدد منتجك أو خدمتك الحالية سلامة العميل أو يلحق الضرر به بأي شكل من الأشكال ؟
- هل بذلنا جهدًا جهيدًا حقًا فيما يتعلق بالاختبارات " العملية " لدرجة أننا في شوق للتعرف على آراء الجمهور ؟

**تمرين**

أجب بنعم أم لا . هل احتوى أول كمبيوتر " ماكنتوش " ( ١٩٨٤ ) على برمجيات ، أو أقراص صلبة ، أو فتحات توصيل ، أو ألوان ، أو حتى بطاقات اتصال لاسلكية ؟

يمكنك تمضية ساعات فى مناقشة هذه الأسئلة مع فريق عملك .

ليس من السهل الوصول إلى نتيجة محددة ، ولا توجد هناك إجابة " صحيحة " وأخرى " خاطئة " . ومن السبل الأخرى التي يمكنك من خلالها حل هذه المعضلة أن تطرح على نفسك السؤال التالى : *هل من الممكن أن أسمح لأمى أو أبى باستخدام المنتج أو الخدمة فى شكلها الحالي* ؟ إذا أجبت بنعم ، سارع بطرحها بالأسواق .

وهناك سؤال آخر يمكنك طرحه ، ألا وهو : هل نحن على وشك الإفلاس ؟ فما من حافز لأى مؤسسة أقوى من احتمال إفلاسها .

## انس أمر فريق " الخبراء "

" *الخبرة هى الاسم الذى يطلقه كل إنسان على أخطائه* " .

- " أوسكار وايلد "

إذا كنت بصدد إنشاء مؤسستك الخاصة ، انس الاستعانة بخبراء الصناعة البارزين وتشكيل فريق الأحلام . وبدلاً من ذلك ، ركز كل جهودك على الاستعانة بمن تستطيع تحمل تكلفتهم مالياً ــ أى الشباب غير المتمرسين الذين يتمتعون بمواهب غضة وطاقات غير مستغلة .

من الصحيح أن اعتمادك على غير الخبراء قد يقلص من رأس المال الذى تستطيع جمعه فى البداية ، ولكن الاستعانة بخبراء محنكين قد يستهلك معظم رأس المال الذى تستطيع جمعه على أى حال . علاوة على ذلك ، يوضح الجدول التالى مميزات الاعتماد على فريق العمل غير المتمرس .

| | الخبراء | غير الخبراء |
|---|---|---|
| الراتب | عال ، ولكنك لا تحصل مع هذا على مقابل لكل ما تدفعه | منخفض ، ولكنك تحصل فى أغلب الأحيان على مقابل لما تدفعه |
| المميزات | توفير مساعدين إداريين، والفنادق الفخمة ، والسفر فى الدرجة الأولى ، والسيارات الليموزين ، وأحدث الأجهزة | خدمة ذاتية ، وفنادق رخيصة ، ودورات تدريبية ، ومشاركة السيارات ، وشراء الأجهزة من المزادات |
| مستوى الجهد | مرتفع ( فى الأحوال المثالية ) | يمكن التحكم فيه ( فى الأحوال المثالية ) |
| المعرفة | لا يعترفون بما يجهلونه ، ولكنك تفترض إلمامهم بكل شيء | يجهلون قدراتهم الحقيقية ، ومن ثم فهم على استعداد لتجربة أى شيء |

من بين هذه العوامل ، نجد أن العامل الأخير هو الأهم على الإطلاق : فالجهل ليس فقط نعمة ، بل هو عامل تمكين أيضًا . ففى الثمانينيات ( أيام شبابى ) ، لم أكن أعرف مدى صعوبة التبشير بنظام تشغيل جديد ، ولذا عندما عرضت عليَّ شركة " آبل " منصبًا ، سارعت بقبوله ـ فقد كان الأمر بالنسبة لي كما لو أن أحدهم يدفع لى لقاء الذهاب إلى حديقة " ديزنى لاند " . والآن وبعد تجربتى فى قسم " ماكنتوش " ، صرت أعلم مدى صعوبة الأمر ، ولن أقدم على هذه المحاولة ما حييت . فلو لم أكن أجهل مدى " استحالة " مهمتى ، لم أكن لأقدم عليها من الأساس .

**تمرين**

تحقق من خلفية رجال الأعمال التالين على شبكة الإنترنت :

| | |
|---|---|
| " بيل جيتس " | " ديفيد فيلو " |
| " ستيف جوبز " | " لارى بيج " |
| " مايكل ديل " | " سيرجى برين " |
| " بيير أوميديار " | " أوبرا وينفرى " |
| " جيرى يانج " | " أنيتا روديك " |

ستكتشف أن أحدًا منهم " رسميًا " لم يكن يتمتع بالخلفية اللازمة لتأسيس شركة برأس مال يقدر بالمليارات .

## ابدأ كمشروع خدمي

واحدة من المميزات التى يتمتع بها المشروع الخدمي هي أن المال يتدفق إليه على الفور . والمثال الكلاسيكى على البدء بداية مستقلة هو شركات البرمجيات . فيما يلى وقائع تلك القصة الخيالية :

- يجتمع بعض المبرمجين لتقديم خدمات لسوق متميزة ، ويعملون كمستشارين ـ حيث يتعاملون مباشرة مع العملاء . ويكون تقاضيهم لأموالهم عن طريق فواتير مستحقة الدفع خلال ٣٠ يومًا .
- أثناء تقديم هذه الخدمة ، يقوم المبرمجون بوضع برنامج للعملاء . وبينما يزداد عدد عملائهم ، يواصلون تحسين البرنامج . وسرعان ما يدركون أن هناك عدداً كبيراً جدًا من العملاء يمكنهم استخدام هذا البرنامج .
- يستخدم المبرمجون رسوم الاستشارات التى جمعوها من العملاء لتمويل التحسينات الإضافية على البرنامج . فى هذه المرحلة ، نجد أن النشاط الاستشارى شهد نموًا بحيث صار يوفر قاعدة ثابتة للأرباح .

- يستكمل المبرمجون تطوير الأداة ويحاولون بيعها بعيدًا عن الخدمات الاستشارية . تشهد المبيعات طفرة كبيرة ، وتتوقف الشركة عن تقديم خدمات استشارية لأنه " لا يوجد داع لها الآن " .
- تخرج الشركة إلى النور ، أو تستحوذ شركة " مايكروسوفت " عليها . وينتهى الحال بأصحاب الشركة إلى شراء سيارات فخمة طراز " بورش " ، أو " أودى " ، أو " مرسيدس " .

وإليك قصة أخرى ، وهى أكثر واقعية ، تتبنى بها الشركات نموذج الخدمة ، ألا وهى :

- تخطر فكرة لرجلين حول شركة برمجيات من شأنها إخراج شركة " أوراكل " ، أو " مايكروسوفت " . أو " سيمانتك " من المنافسة .
- يشرعان فى صنع منتجهما ، وربما يجمعان رأس مال من مستثمرين مستعدين للمخاطرة ، أو ربما يتقشفان لتجميع رأس المال اللازم .
- لأول مرة فى تاريخ البشرية ، تستغرق عملية التطوير أكثر مما توقع لها مبادرا الأعمال الناشئان . علاوة على ذلك ، فالعملاء ليسوا راغبين فى شراء المنتج من شخصين يعملان فى مرآب . صارت الشركة على وشك الإفلاس .
- ولكى يحصلا على سيولة نقدية ، قرر الرجلان أنهما بحاجة للعمل كمستشارين. فأخذا منتجهما الذى لم ينتهيا منه . وجابا الطرقات بحثًا عن أي شركة يمكنهما العمل معها كمستشارين . لقد بررا لأنفسهما هذا القرار على أنه خطوة إيجابية لأنه يساعدهما على تطوير منتج يحتاج إليه العملاء حقًا .
- وفجأة ، اتضح أن العملاء حقًا فى حاجة إلى منتجهما ، فيشرعان فى استكماله وبيعه . وتشهد المبيعات طفرة هائلة ، فيكفان عن استشارة الآخرين ذلك أن " الاستشارات لا يوجد داع لها الآن " .

- تخرج الشركة إلى النور ، أو تستحوذ شركة " مايكروسوفت " عليها . وينتهى الحال بأصحاب الشركة إلى شراء سيارات فخمة طراز " بورش " ، أو " أودى " ، أو " مرسيدس " .

لا يهم ما إذا كان المسار الذى تتخذه شركتك خياليًا أو واقعيًا إذا حققت النجاح المنشود . الرسالة التى أود إيصالها هى أن البدء ( أو الاضطرار للبدء) بنموذج خدمي هو أسلوب ناجح للبداية بتمويل ذاتي .

ولكن ، إذا اتبعت هذا المسار ، يجب أن تستوعب أن البدء كمشروع خدمي خطوة مبدئية رائعة ، بيد أنها ليست الاستراتيجية السليمة على المدى البعيد . و القيام بتحمل تكاليف أبحاثك وتطويرك على العملاء ينبغى أن يكون استراتيجية مؤقتة فحسب لشركة ركيزتها تصنيع المنتجات.

إن المشروع الخدمي على المدى البعيد يختلف أساسًا عن المشروع الإنتاجي . فالأول يرتكز على العمالة المُسخَّرة ، وقضاء ساعات وساعات فى تطوير المشروعات التى تستحق سداد رسوم . أما الثانى فيرتكز على البحث والتطوير ، والشحن ، وتوزيع التكاليف على آلاف من المنتجات المباعة .

## ركز على المضمون لا الشكل

عندما تنفق الأموال ، ركز على المضمون الذى تحتاج إليه بدلاً من الشكل . على سبيل المثال ، إن إجراء الحسابات الدقيقة لشركتك لا يستلزم الاستعانة بشركة حسابات عريقة ( الشكل ) ثم افتراض أنها ستنجز المهمة بكل كفاءة فقط لأنها شركة مشهورة ( المضمون ) . فالمهم هو المضمون ، لا الشكل ( انظر الجدول التالى ) .

يمثل مزودو الخدمات جزءاً كبيراً من تكاليف الشركات الناشئة ، إليك إذن بعض الإرشادات حول الاختيار الصحيح عند تقييم هذه الشركات :

- اختر شركة متخصصة فى طبيعة العمل الذى تحتاج إليه . على سبيل المثال ، لمراجعة المعاملات المالية لرأس مال المخاطرة ، لا ينبغى أن تعين محامى الأحوال الشخصية الخاص بعائلتك لمجرد أنه أقل تكلفة ، ولا شركة المحاماة الشهيرة فى وول ستريت لمجرد أنها ذائعة الصيت .

| | الشكل | المضمون |
|---|---|---|
| الجانب القانوني | المكاتب المنتشرة فى أنحاء العالم التي تخدم الشركات العملاقة (فورتشن ٥٠٠) ، و لديها مقاعد فى المقصورة للأحداث الرياضية . | فهم مسئولياتك القانونية ، وحماية أصولك ، وتسهيل عقد الصفقات . |
| الجانب المحاسبي | الشركات المحاسبية الكبرى التي لها عملاء سابقون وراء القضبان ، وتزدان جدران غرف اجتماعاتها بخشب الجوز . | السيطرة على التكاليف والتأكد من إجراء معاملات سليمة ماليًا . |
| العلاقات العامة | مندوبو حسابات وسيمون و متفقهون فى تاريخ الفن الأسيوى يقولون لك إنك كنت بارعًا فى المؤتمر الصحفى الذى خططوا له والذى كلفك ١٠٠،٠٠٠ دولار أمريكى . | خلق مكانة متميزة ، وإقامة علاقات وثيقة مع الصحافة . |
| الإعلان | جدار ملىء بجوائز الإعلانات التلفزيونية ، وإعلانات مطبوعة ، وعاملون لا يفعلون شيئًا سوى شراء الإعلانات . | فهم عملائك والوصول إليهم ، وتشجيع العملاء الحاليين على جذب عملاء جدد . |
| استقطاب الموظفين | صيت ذائع فيما يتعلق بتوظيف مدراء الشركات المدرجة بالبورصة الذين يملكون طائرات نفاثة خاصة . | تعيين عناصر متميزة لديهم استعداد لمقايضة حقوق شراء الأسهم فى مقابل أجورهم . |

- عليك أن تعى أن القرار السليم فى بعض الأحيان قد يجبرك على دفع المزيد . فقد يشعر المستثمرون ، على سبيل المثال ، بقدر أكبر من الاطمئنان عند التعامل مع شركات تستعين بالمحامين والمحاسبين " التقليديين " الذين يضطلعون بنفس نوع عملك .
- تحقق من معارف الأشخاص الذين يتولون أعمالك ـ ولا أعنى زملاءهم " بالشركة " فحسب . إن أقوى مرجعية يمكن أن يملكها هؤلاء الموردون

تكمن في رجال الأعمال الآخرين المتعاملين معهم والذين يثنون على عملهم .

- تفاوض بشأن كل شيء ، كل شيء قابل للتفاوض : الأسعار ، ومواعيد السداد ، والرسوم الشهرية . وحتى في فترات الرخاء . لا تخش من التفاوض - فهو جزء من اللعبة . إن الكثير من الشركات ، على سبيل المثال ، تسمح لك بتأخير التحصيل لحين جمعك لرأس المال إذا كانت لديك الشجاعة لطلب ذلك منها .

- إذا لم تكن تطيق الشخص الذى ستعمل معه ، جد بديلاً له أو حتى ابحث عن شركة بديلة . الحياة قصيرة ، ولذا اسع للعمل مع موردين يروقون لك .

إن هذا المنطق الذى يقضي بالتركيز على المضمون بدلاً من الشكل ينطبق تقريبًا على كل عناصر المؤسسة الناشئة . كان أحد رموز هوس شركات التكنولوجيا ، على سبيل المثال ، كرسي " هرمان ميلر آرون " . لقد كانت قطعة الأثاث المكتبي تلك التى بلغت تكلفتها ٧٠٠ دولار أمريكي المؤشر المتعارف عليه اجتماعيًا للرفاهية أثناء هذه الفترة . ولقد كان كرسيًا مذهلاً ، ولكنني أشك فى أنه كان يستحق هذا المبلغ . فوظيفة الكرسي على أى حال هي الجلوس لا أكثر .

**تمرين**

اذهب إلى موقع إي . باي للمزادات على الإنترنت وابحث عن كراسي " آرون " المستعملة . كلما زاد عدد الكراسي التى ستعثر عليها ، علمت أن رجال الأعمال ركزوا على الشكل لا المضمون .

## اختر معاركك بعناية

اهمس بكلمة " سلعة " في آذان أغلب مبادري الأعمال ، و سيقشعر بدنهم . حيث أصبحت هذه الكلمة تدل على المنتج الذى كان متميزًا وحصريًا ذات يوم وكان يجني هوامش عالية لأصحابه، و من ثم أصبح شائعًا ، وعادياً ، ورخيصًا .

ومع ذلك فإن الشركات الناشئة بتمويل ذاتي يطيب لها عندما تصبح المنتجات شائعة، ذلك أن تكلفة بضاعتها المباعة تنخفض. على سبيل المثال ، شركة نيوتريس بمدينة " سانيفيل " بولاية " كاليفورنيا " و المتخصصة فى توريد أجهزة أمن الشبكات تبيع منتجها مقابل ١٠,٠٠٠ دولار أمريكى . بينما تكلفة أجزاء هذا المنتج لا تتعدى ٢,٠٠٠ دولار أمريكى . *

إذا طلب من هذه الشركة تصميم وتصنيع أجزاء منتجها بنفسها ، سترتفع التكاليف وستزداد نسبة المخاطرة . ولكن عند شراء أجزاء جاهزة من شركات أخرى أضخم ، فإن الشركة تستغل موارد كبرى الشركات في القطاع مثل شركة " إنتل " .

إن الشركات الناشئة بتمويل ذاتي تختار معاركها بعناية . ومعركة شركة نيوتريس ومصادر أرباحها تكمن فى كتابة البرمجيات ـ لا تصميم وتصنيع الرقائق ولا الأقراص الصلبة . لا تحاول كسب المال بفعل الشيئ الذي يمكن لأي شركة أخرى أن تفعله ، ولكن اجن أموالك اعتمادًا على وصفتك السحرية الخاصة :

- ما هى " الوصفة السحرية " المهمة التى نصنعها ؟
- هل يشترى منا العملاء محبة فى " المكونات " التى يشتمل عليها منتجنا أو خدمتنا ـ أم إعجابًا بالطريقة التى ندمج بها بين هذه المكونات لنصنع حلاً متميزاً ؟
- كيف يمكننا استغلال جهود المؤسسات الأخرى للوصول إلى السوق بشكل أفضل ، وأسرع ، وأقل تكلفة ؟
- كم عدد العمليات التى يمكننا أداؤها بكفاءة ؟ هل هناك أية مؤسسات أخرى يمكنها أداء هذه العمليات بشكل أفضل ؟

* Om Malik, "The Rise of the Instant Company," Business ٢.٠ (December ٢٠٠٣): ٩٩ .

## استهدف العملاء مباشرة

كثير من المؤسسات الناشئة تحاول تنفيذ نظام توزيع متعدد المستويات ؛ أي أنها تبيع منتجاتها لمورد يقوم بدوره ببيع المنتج أو الخدمة للمستخدم النهائي . والحكمة من وراء هذا الأسلوب هى أن هذا المورد / الاستشارى / الموزع المعتمد لديه فريق مبيعات ، وعلامة تجارية ، وعلاقات قائمة مع العملاء .

هذه هى النظرية على كل حال . و لكن في الواقع عادة ما تفشل هذه الفكرة لأن أغلب الموردين يودون تلبية الطلب لا ابتكاره . فالمورد ليس مهتمًا بمساعدتك على تأسيس سوق جديدة ـ فهو يود ببساطة استغلال فرص السوق الموجودة بالفعل . وبالتالي فأنت لن ترغب فى أي مورد يقبل بك.

هناك ثلاث قضايا أخرى يجب بحثها عند التفكير فى نظام توزيع متعدد المستويات . أولاً ، أن هذه الطريقة تعزلك عن عملائك . فعندما تطرح منتجًا أو خدمة جديدة ، تدعو الحاجة لأن تتعرف على الإيجابيات والسلبيات من لسان العميل مباشرة دون أى تدخلات قد تشوش على هذه الملاحظات . ثانيًا ، ينخفض هامش الربح كثيرًا بهذه الطريقة ، وتدعوك الحاجة عندئذٍ إلى تحقيق كمية مبيعات ضخمة ، الأمر الذى عادة ما يكون شاقًا على شركة ناشئة . وأخيرًا ، إن الأمر يستغرق وقتًا طويلاً لإعداد نظام للتوزيع وإخراج منتجك للنور من هذا النظام إلى أيدى العملاء .

لهذه الأسباب جمعاء ، ينصح بالبيع للعملاء مباشرة . فعندما تنتهى من إصلاح عيوب منتجك أو خدمتك ، وتثبت أقدام المبيعات ، استعن بالموردين ، أو توسع ، أو عزز من جهودك . ولكن ، إياك أن تعتقد أن الموردين لديهم القدرة على تثبيت أقدام منتجك أو خدمتك نيابة عنك ، أو أن يمدوك بردود الأفعال الصادقة التى يمكنك الحصول عليها عند البيع للعملاء مباشرة .

## منافسة الشركة الرائدة فى مجالك

" سيث جودين " مؤلف كتاب " The Bootstrapper's Bible " ينصح بشدة أن يقوم مبادر الأعمال الممول ذاتياً بتحدي المنافس المهيمن على السوق

أو بتحدي السبل التقليدية لإنجاز أمر ما. فبدلاً من أن تحاول ترسيخ أقدام منتجك أو خدمتك من الصفر ، فإنك تستغل الوعي القائم بالشركات المنافسة .

ألق نظرة على الأمثلة التالية التي تبين لك كيف يمكنك تحقيق ذلك :

- سيارات ليكزس : " بنفس كفاءة سيارات المرسيدس والـ بي . إم. دبليو. ولكنها أرخص بنسبة ٣٠ ٪ " .
- شركة " ساوثويست للطيران " : " التنقل بنفس تكلفة القيادة " .
- مشروب " سفن أب " : " المشروب الغازي الخالي من الكولا " .
- شركة " أفيس " لتأجير السيارات : " إننا نبذل جهدًا أكبر " ( من شركة " هيرتز " ) .

إن منافسة الرواد أو الأساليب المعتادة لإنجاز العمل قد توفر عليك الكثير من النفقات في التسويق ، والعلاقات العامة ، والترويج ، والإعلانات ، ولذا ينصح باختيار المؤسسة الرائدة في مجال عملك ، وإفراد نقطة تميز في منتجك عن منتجها مثل :

- التكلفة
- سهولة الاستخدام
- الراحة
- التصميم
- الاعتمادية
- السرعة / الأداء
- تشكيلة أكبر من الاختيارات
- خدمة العملاء
- الموقع الجغرافي

وبإنفاقه ملايين من الدولارات وسنوات من الجهد والعرق لتأسيس علامته التجارية بالسوق ، يكون منافسك قد أسدى لك معروفًا رائعًا ـ كل ما يجب

أن تفعله هو أن تعلن عن منافستك له . ولكـن ، هنـاك ثغـرة فـى الموضـوع ، ذلك أن المنافسة السليمة ضد المؤسسة الرائـدة بالـسوق تتطلـب اسـتيفاء ثلاثـة شروط :

- لابـد أن تكـون المؤسـسة الرائـدة تـستحق المنافـسة ، وتظـل كـذلك فـى المستقبل . تخيل على سبيل المثال إذا كنت قد دخلـت فـى منافـسة مـع شركة " إنرون " عندما كانت تحتل الصدارة في وول ستريت .
- ألاّ تستجمع المؤسسة الرائدة قواها وتقضى على ميزتـك التنافـسية ـ علـى سبيل المثال ؛ تخيل أن كمبيوتر مؤسـستك نافس كمبيـوتر شـركة آى بـى إم فأسرعت الأخيرة بالإعلان عن نموذج جديد أسرع .
- لابد أن يتفوق منتجك أو خدمتك على المنافس بشكل حقيقى ، وواضـح ، وهادف ، وإلا لن يكترث أحـد لتسويقك لهـا . والأسـوأ مـن ذلـك أنـك ستفقد مصداقيتك التى من الصعب استعادتها .

ومع ذلك ، فإن هذا الأسلوب ربما كان على المدى القريب مفيدًا لتمكينك مـن شرح ما تقوم به من عمل فى إطار ميزانية محدودة .

## تشبث بالحقيقة

*هذه هى فرصتك الأخيرة . فبعدها ، لا أمل لك فى العودة . فيمكنك الآن إمـا إغمـاض عينيـك و تـصديق مـا تريـد أو تـسمح لعينيـك أن تـرى مـا لا تستطيع تصديقه .*

ـ من فيلم مايزيكس " The Matrix " ، ١٩٩٩

فى فيلم " ماتريكس " ، يختار بطل الفيلم " نيو " أن يضع نفسه في مواجهـة صريحة مع الحقائق القاسية للعالم . وإذا كان قد اختـار أن يغمـض عينيـه ، فكان سيعيش فى الوهم الزائف .

ونفس الخيار يواجهـه قـادة المؤسـسات الناشـئة : الحقيقـة أم الخيـال . وخيارهم فى نفس درجـة سـهولة خيـار " نيـو " . إذا أردت أن تبـدأ بدايـة

مستقلة ناجحة ، يجب أن تبتلع الحبة الحمراء وتحدد مدى صلابة شركتك . وإذا كنت جادًا بشأن التشبث بالحقيقة ، إليك أهم عشرة أسئلة يمكنك طرحها :

١. متى سيصبح منتجك أو خدمتك جاهزة للطرح بالأسواق ؟
٢. ما هي تكاليف التشغيل الحقيقية الكاملة الخاصة بك ؟
٣. متى ستنفد مواردك المالية ؟
٤. ما النسبة من مبيعاتك المرتقبة التي ستتحول إلى مبيعات فعلية بأمانة؟
٥. كم من مستحقاتك لدى الغير يمكنك جمعها بالفعل ؟
٦. ما الذى يتميز به منتج أو خدمة منافسك عن منتجك أو خدمتك ؟
٧. من هم العاملون الكسالى لديك ؟
٨. هل أنت تبذل قصارى جهدك لتعظيم القيمة لمساهميك ؟
٩. ما هى الجهود التى تبذلها مؤسستك لتغيير العالم وإضفاء مغزى جديد عليه ؟
١٠. ما مدى كفاءتك كقائد للمؤسسة ؟

## ابحث لنفسك عن " مورفيوس "

كل دواء ، بما فى ذلك الحقيقة نفسها . يحتاج إلى نظام توصيل . وفى فيلم " ماتريكس " كان نظام التوصيل هذا متمثلا فى شخصية " مورفيوس " الشخصية التى أداها الممثل " لورانس فيشبيرن " . من هو " مورفيوس " فى مؤسستك ؟

إذا لم يكن لديك من يلعب هذا الدور ، يجب أن تستعين بأحدهم . وهذا الشخص عادة هو المدير المالى ، أو مدير العمليات ، أو المراقب المالي، أو المحاسب .

- اعلم أن هذا الشخص لا يجب أن يكون متشائماً طوال الوقت ، لكنه يجب أن يكون ملمًا بالتشغيل الواقعى للمؤسسة . إن دوره ليس " المعارض " بل " الواقعى " .

- وعلى ذلك ، فإن هذا الشخص هو القوة المعادلة لقوة المدير التنفيذى . فالأخير يقرر بشأن " ما سيتم فعله " ، فيما يقرر هذا الشخص بشأن " الكيفية التى سيتم بها فعله " أو "لماذا لا يمكن فعله". وعلاقتهما ليست علاقة تضاد بل علاقة معادلة وتكامل .
- يجب أن يتحلى هذا الشخص بعشر سنوات على الأقل من الخبرة العملية . لكن إذا كانت خبرته الأساسية فى مجال الأعمال الاستشارية ، أو مراجعة الحسابات ، أو الأعمال المصرفية ، أو الصحافة ، أو التحليل ، فسيكون الاعتماد عليه فكرة سيئة ذلك أنه من السهل على هذا الشخص عندئذٍ " النصح " . ولكن من الصعب عليه " الفعل " . والسؤال الأفضل الوحيد الذى يحدد ما إذا كانت خلفية أحدهم كافية أم لا هو " هل سبق لك أن فصلت أو سرحت أحدًا من العاملين ؟ " ، إذا جاءت الإجابة بالنفى ، واصل البحث .

فى الواقع ، قد ينتهى بك الأمر للاعتماد على أكثر من شخص يلعبون شخصية " مورفيوس " . ففى أثناء مراحل مختلفة لمهام مختلفة ، قد يطرأ على دور شخصية " مورفيوس " تحول ، فتجد لديك :

- " مورفيوس " للبحث والتصميم يطلعك على العيوب التى تشوب ما أنت بصدد إنتاجه .
- " مورفيوس " للعمليات يطلعك على حقيقة أن أنظمتك لا يمكنها التعامل مع متطلبات العمل .
- " مورفيوس " المالى الذى يطلعك على أنك تنفق أكثر ( أو أقل ) من اللازم .
- " مورفيوس " للأخلاق الذى يطلعك على أنك تغرس الأخلاقيات الخاطئة .

إن كل مؤسسة فى حاجة إلى نوع مختلف من شخصية " مورفيوس " ، ولكن كل المؤسسات تحتاج إلى واحد فقط على الأقل ليقدم لك الحقيقة إذا دعت الحاجة .

## قلّل من الموظفين واستعن بعمالة خارجية

هناك سؤال قديم يواجهه جميع المديرين التنفيذين : أيهما أسوأ - أن تتنازل عن المبيعات نظراً لعجزك عن تولى جميع الأعمال ، أم أن تسرح العاملين لديك نظرًا لمبالغتك في تقييم الأرباح ؟ إن فكرة التنازل عن المبيعات تثير الذعر فى نفسى ، ولكن فكرة تسريح العاملين أسوأ وقعًا .

لقد كان عدد العاملين بشركة " جاراج " فى أوجها ٥٢ عاملاً . وبعد سلسلة من إجراءات خفض العمالة ، خفضت عدد العاملين إلى ما دون العشرة . وبالطبع تأكد للجميع آنذاك أن سوق التكنولوجيا على وشك " الاندثار والفناء " ( على حد قول " باز لايتيير " ) ، ولذا ، لم نكن شواذاً عن التوجه السائد .

ولكننى ارتكبت خطأ ؛ على الرغم من أن المديرين التنفيذيين أمثالى يتلقون أجرًا لقاء اتخاذهم القرارات السليمة . إن التوظيف الزائد عن الحاجة يخلق سلسلة لا تنتهى من المشاكل . والتعامل مع هذه المشكلة لا يتأتى ببساطة بخفض عدد العاملين ، إذ يتعين عليك مواجهة مسائل عدة ، ألا وهى :

- المساحات الزائدة المستأجرة وفقًا لعقد إيجار طويل الأجل
- الأثاث وأجهزة الكمبيوتر الزائدة عن الحاجة
- الشعور بالصدمة الذى يجتاح الشركة عند تسريح العاملين
- الصدمة التى تصيب العاملين الذين يتم تسريحهم
- المحاولة لضخ دماء جديدة ( تماشيًا مع واقعك الجديد ) فى خضم تسريحك للعاملين
- السعى المحموم لإقناع العالم بأن مؤسستك لا تحتضر

هناك حل على المدى القصير لمشكلة انخفاض العمالة أكثر من اللازم ، ألا وهو الاستعانة بعمالة خارجية فيما يتعلق بأكبر عدد ممكن من المهام . ولكن ، لا تقم بالاستعانة بعمالة خارجية فيما يتعلق بالمهام الاستراتيجية

مثل البحث والتطوير* ، والتسويق ، والمبيعات . ولكن ، لا يوجد سبب قوى لحساب الأجور داخليًا فى الوقت الذى تستطيع شركات مثل " باى تشكيس† " و " إيه . دى . بى " أن تقوم عنك بهذه المهمة .

اعملوا بنصيحتى ولا تسيروا على نفس خطاى . إذا أردتم أن تشرعوا فى العمل بشكل مستقل ، احرصوا على خفض العمالة منذ البداية عن عمد . ربما تتعطل بعض مبيعاتكم ، وربما لن تنطلقوا بالسرعة الكافية التى تأملوها ، ولكنه دون شك خيار أفضل من تسريح العاملين أو الإفلاس .

## قم بتشكيل مجلس إدارة

يعتقد العديد من رجال الأعمال أن تكوين مجلس إدارة لا يناسب سوى المؤسسات التى جمعت أموالاً طائلة وأحرزت تقدمًا ملموسًا على درب النجاح . ووفقًا لهذه النظرية ، فإن هذه المؤسسات ، لحين وصولها إلى هذه المكانة ، ينبغى أن تعمل بدون مجلس إدارة ، أو بمجلس قوامه أعضاء فريق العمل الداخلى فقط .

ولكن هذا التفكير خاطئ من أوجه عدة . فأولاً ، الإرشاد السديد عالي القيمة دائما ، والحاجة إليه لا تعتمد على حالة المؤسسة أو كمية الأموال التى تم جمعها .

ثانيًا ، فالمال أو حجم رأس المال الذى قمت بجمعه ليس العامل الوحيد الذى يمكن أن يجذب أعضاء مجلس إدارة على مستوى عال من الكفاءة .

* لقد سمعت مناقشات حول السبب الذى ينبغى لأجله على الشركات تصنيع برمجياتها فى روسيا أو الهند . ولعل هذه استراتيجية سديدة إذا كانت البرمجة لا تعدو كونها كتابة أسطر من الشفرات ، ولكن إذا كنت بصدد إنتاج النسخة الأولى من منتج ما ، فأنا أخالف هذا الرأى . فالبرمجة فى هذه المرحلة التى تمر بها الشركة ترتكز على الجانب الفنى أكثر من اعتمادها على العمالة الخارجية . وبالطبع ، لم يكن ليوناردو دافنشى ليستعين بعمالة خارجية لعمل الطاولة التى تتوسط لوحته المعروفة باسم " العشاء الأخير " ليركز هو على رسم البشر ـ على الرغم من أننى لا أدرى كيف أثق به بعد أن قرأت رواية " The Da Vinci Code " .

† علاوة على ذلك ، ففريق " بافالوسيبرز " يحتاجون كل العون الذى يستطيعون الحصول عليه .

فهناك عوامل أخرى من بينها مدى الابتكارات في منتجك أو خدمتك ، والمعنى الذي ستضيفة لمحيطك ، وشخصيتك .

إن تشكيل مجلس إدارة متميز ـ مثله مثل تشكيل فريق متميز ــ دون تمويل هو دليل دامغ على جودة منتجك أو خدمتك ومنطلقاتك . علاوة على ذلك ، سيساعدك مجلس الإدارة المتميز على جمع المال بالقدر الذي استثمرته في تشكيل مجلس إدارة متميز .

## اجتهد من أجل الأمور المهمة

قد تفشل الشركات الناشئة فى الانطلاق عندما يركز المبادرين جهودهم على توفير القروش لتحديد الصورة الكبيرة لأعمالهم . كما إن الداعي لإنشاء مؤسسة ليس إقامة مكاتب وأبواب من أفخم الأنواع ـ ولا مساعدة شركات الأثاث الفخم مثل شركة " هيرمان ميلر " لصناعة الأثاث على الارتقاء بأعمالها . إليك قائمة بالأمور المهمة والبسيطة التى يجب على رجال الأعمال الاضطلاع بها :

### الأمور البسيطة

- المساحة المكتبية
- الأثاث
- أجهزة الكمبيوتر
- التجهيزات المكتبية
- الأدوات المكتبية
- بطاقات العمل والأوراق الرسمية للمؤسسة

### الأمور المهمة

- تطوير منتجك أو خدمتك
- بيع منتجك أو خدمتك
- جمع الأرباح التى يحققها منتجك أو خدمتك

احرص على الاضطلاع بالأمور البسيطة بأقل التكاليف إن أمكن ، ولا تهدر المال على التجهيزات . يقول " ريك سكالارين " ، وهو استشارى سابق بشركة " أكسنتشر " تعليقًا على ذلك : " قم بزيارة واحدة إلى إحدى شركات الأثاث الرخيصة واشتر كل ما يلزمك " . وجه جهودك للأمور المهمة فقط ـ حتى إن لم يكن هناك الكثير من هذه الأمور على كل حال .

**تمرين**

فى المرة التالية التى تكتشف فيها أن هناك " شيئاً لا يمكنك العيش بدونه " ، انتظر لأسبوع وانظر ما إذا كنت لا تزال على قيد الحياة أم لا .

## نفِّذ

أشار لى صديق بجامعة " ستانفورد " كان يعمل بشركة " صان مايكروسيستمز " ويدعى " جورج جريجوريف " بأن العدو الحقيقى لانطلاقة الشركات الناشئة ليس المبالغة فى الإنفاق ـ بل الإخفاق فى التنفيذ . فإذا كان توفير النفقات هو كل ما يتطلبه الأمر لتحقيق النجاح ، لاستخدمت كل مؤسسة بالعالم الموائد والأبواب الخشبية الرخيصة بدلاً من المكاتب الفاخرة . ولا يعنى اعتمادك على تجهيزات رخيصة أنك تعمل بفاعلية .

لهذا السبب ، أقدم لك التوصيات التى توصلت إليها أنا و " جورج " حول فن التنفيذ :

- **ضع أهدافًا واحرص على نشرها بين الآخرين** . إن مسألة وضع الأهداف وإخبار الآخرين بها تزيد من فرص تحقيق المؤسسة لها . فالأهداف تجمع كل العاملين على كلمة واحدة ، وتوفر دليلاً يوميًا لما يحتاج العاملون للقيام به . وينطبق هذا على كل المهام : إنهاء المواصفات ،

وبناء نموذج أولى ، وتسجيل العملاء المبكرين ، والشحن ، وجمع الأموال ، والتوظيف ، وإنهاء المواد التسويقية ... القائمة لا نهاية لها .

- **قس التقدم**. تجدى الأهداف نفعًا فقط إن حرصت على قياس التقدم. وعلى حد المثل السائر " ما يُقاس يُنجَز " . وهذا يعنى أيضًا أنه من الأفضل أن تختار الأهداف السليمة ، وإلا ستنجز أعمالاً غير أساسية ولا تخدم أهدافك . وينبغى على المرء عند إنشاء شركة حديثة قياس وتسجيل النتائج كل شهر . وعندما تنمو أعمالك ، يمكنك التحول إلى تسجيل النتائج بصورة ربع سنوية .

- **حدد نقطة معينة للمساءلة** . إذا تطلب الأمر أكثر من عشر ثوان لمعرفة من المسئول عن تحقيق هدف ما ، فتيقن أن هناك خطأ ما . فالبارعون هم من يتقبلون المساءلة . والعظماء يلتمسونها بأنفسهم . ولصالح مؤسستك كلها ، احرص على تحديد نقطة معينة للمساءلة . إن الشخص الذى يعلم أنه عرضة للمراقبة والمساءلة يجد فى ذلك حافزًا عظيمًا للنجاح .

- **احرص على مكافأة المجتهدين** . إن الأشخاص الذين يستحقون المكافأة فى شركتك الناشئة هم المجتهدون . ويمكنك مكافآتهم بمنحهم أسهما بالشركة ، أو حوافز مالية ، أو يمكنك الثناء عليهم على الملأ ، أو منحهم إجازات ، أو توفير وجبات غداء مجانية لهم ـ فلا يهم نوع المكافأة فى حد ذاته ، فالمهم أن تعترف بالمجتهدين ـ والمجتهدين وحدهم دون غيرهم ممن يفتقرون إلى الحماس .

- **تابع الاضطلاع بمهامك حتى تنتهى منها أو تصبح غير ذات صلة** . إننا جميعًا نفضل الاضطلاع بالمهام الأحدث والأكثر إثارة . وتلك هى طبيعة البشر . لايوجد أحد لا يفضل المشاركة فى صناعة المنتج التالى الذى سيحدث قفزة هائلة على إصلاح المنتج الحالى ؟ لا تتوقف عن العمل بسبب شعورك بالضجر . فربما كان إصلاح العيوب مملاً بالنسبة لك ، ولكنه ليس كذلك بالنسبة للعميل الذى اشترى هذا المنتج مؤخرًا .

- **أنصت إلى "مورفيوس"** . الواقعية هى حليفة التنفيذ ، ولذا ينصح بالانتباه إلى ما يمليه عليك الشخص الذى يلعب دور " مورفيوس " بمؤسستك . إن كل شخص يعمل فى أى مؤسسة يميل إلى الإنكار بشأن شىء أو

آخر . وبعض الإنكار يطيب لمبادري الأعمال ـ على سبيل المثال ، إنكار صحة رأى " الخبراء " عندما يزعمون أنك لا تملك مقومات النجاح . إن النقطة المهمة هى ما إذا كان حالة الإنكار سيضر بالمؤسسة فى نهاية المطاف . من ناحية اخرى اذا أصررت على الواقعية ، ستنطلق مؤسستك انطلاقة مستقلة بشكل أفضل .

- **رسّخ الثقافة التنفيذية** . ليس التنفيذ عملية تحدث لمرة واحدة فحسب ، كما أنه ليس عملية تشطب فيها على الأهداف كما لو كان أستاذك بالمدرسة الإبتدائية يراقبك من وراء ظهرك . ولكن التنفيذ عبارة عن ثقافة تنتج مجموعة من العادات التى ستمارس في شتى أرجاء المؤسسة . والطريقة الوحيدة كى يؤسس المدير التنفيذى هذه الثقافة هى أن يكون هو نفسه مثلاً يحتذى به : فيجيب على الأسئلة التى تطرح عليه ، ويحل المشكلات ، ويرقى المجتهدين . فهذا يوحى دون أدنى شك بأن التنفيذ عامل مهم بالمؤسسة .

## أسئلة متكررة

**س. كيف يمكنني أن أتأكد من أن انطلاقة الشركة ناجحة ؟**

ج. يبدو هذا سؤالاً منطقيًا ، ولكنه من النادر أن يطرح في موقف واقعي . إذا كانت تجربة البدء تسير على ما يرام ، ستجد أنك قادر على تمويل الأهداف الجديدة وهكذا . والسؤال الذى من الأرجح أن تواجهه هو : " ماذا يمكنني أن أفعل إذا أتيح لى رأس مال أكبر ؟ " .

**س. هل سأخاطر بالنمو ـ وربما أيضًا بالنجاح ـ إذا ما غاليت فى إنشاء شركتى ؟**

ج. لا يمكننى أن أستحضر مؤسسة واحدة أفرطت فى تثبيت موضع قدمها . فخطر ضياع فرصة ما نظرًا لتوافر أموال أكثر من اللازم أكبر من خطر ضياع نفس الفرصة بسبب قصور الموارد المالية . انظر لرأس مال المخاطرة مثلما تنظر إلى مادة الاستيرويد المنشطة : من الممكن أن يمنحك ميزة فورية ؛ ولكنه من الممكن أن يقضى عليك أيضًا

**س. إذا كان فى إمكانى بدء مؤسسة مستقلة بنجاح . هل ينبغى على حتى أن أبحث عن رأس مال خارجى ؟ وما الذى يعيب إنشاء مؤسسة بالطريقة القديمة ؟**

ج. إجابتى هى لا ينبغي ، ولا شيء يعيب. ليس رأس المال الخارجى هو السبيل الوحيد ـ بل هو وسيلة واحدة فقط . والهدف هو إنشاء مؤسسة كبرى ، أيًا كان حجم رأس المال الذى تجمعه .

**س. ألن ينظر إلينا بشكل جدى إذا لم يكن لدينا ملايين الدولارات كرأس مال لتمويل المؤسسة ؟**

ج. النظرة الغير جدية ستكون من قبل الذين لا يهمونك فقط . إذا قمت بجمع هذا المبلغ ، استغله للإضافة على مصداقيتك ، ولكن لا تعتقد أنه سيضمن لك النجاح . وإذا لم تجمع هذا المبلغ ، لا تقلق بهذا الصدد . فقط احرص على إنشاء مشروع عظيم ولا تنظر وراءك .

**س. في ظل تشديدي على سياسة التنفيذ ، ماذا أفعل إذا كان هناك شخص لا يتحرى الدقة في التنفيذ ؟ هل يجب أن أفصله هكذا ببساطة ؟**

ج. الأمر ليس بهذه البساطة . ابحث عن السبب الحقيقي الذى دفعه للإحجام عن التنفيذ . فربما أن هناك بعض المشاكل الخارجة عن إرادته . افصل عنه هذه المشاكل ، وابحث عن حل لها بقدر الإمكان . وكقاعدة عامة جيدة ، أعط هذا الشخص حقوقه القانونية التى تود أن يمنحها إياك مجلس الإدارة لو كنت فى مكانه . وبعدما تقوم بكامل هذه العملية قم بفصله بسرعة ودون تردد.

## قراءات موصى بها


Godin, Seth. The Bootstrapper's Bible : How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money. Chicago: Upstart Publishing, ١٩٩٨ .

Hess, Kenneth L. Bootstrapping : Lessons Learned Building a Successful Company from Scratch. Carmel, CA: S-Curve Press, ٢٠٠١.

الفصل ٦

# فـن التوظيف

*" من المهم أن توظف وتثق بهؤلاء الذين يتمتعون بمنظور ، وقدرات ، وآراء مختلفة كل الاختلاف عنك، وتكافئهم على ذلك . وهذا أمر نادر إذ إنه يتطلب تواضعاً شديداً ، وتسامحاً ، وحكمة " .*

ـ " دي دبليو. هوك "

## بيت القصيد

قليلة هي المهام التي يضطلع بها مبادر الأعمال وتنطوى على متعة أكبر من توظيف العاملين . ماذا يمكن أن يكون أفضل من البحث عن أناس يساعدونك على تغيير العالم ؟ لن تجد إلا القليل من العوامل أكثر جوهرية من الحصول على موظفين على درجة عالية من الكفاءة .

ويبدأ التوظيف الجيد من أعلى المنظومة الهرمية : حيث يجب على المديرين التنفيذيين توظيف أفضل العاملين الذين يستطيعون العثور عليهم . إن التوظيف الجيد يتطلب النظر فيما وراء الاعتبارات السطحية مثل العرق ، والعقيدة ، ولون البشرة ، والمستوى التعليمي ، والخبرة العملية . وبدلاً من كل هذا ، ينبغي التركيز على ثلاثة عوامل :

١. هل يستطيع المرشح للعمل القيام بما تحتاج إليه ؟
٢. هل يؤمن المرشح للعمل بالمعنى الذي تحاول أن تصنعه ؟
٣. هل يتمتع المرشح للعمل بنقاط القوة التى تحتاج إليها ( فى مقابل افتقاره لنقاط الضعف التى تحاول تجنبها ) ؟

إذا تجاوز المرشحون هذه المعايير ، عليك بهم إذن ، ولكن كن فطنًا فى سعيك إليهم ـ فيجب أن تستعين بجميع أسلحتك ، وأن تتفاوض معهم فى الوقت المناسب ، وتصغى لحدسك تجاههم .

وبعد أن ينضموا للعمل لديك ، يجب أن تحدد فترة أولية يختبر فيها الطرفان ما إذا كانت الأمور ستسير على ما يرام . وأخيرًا ، كإطار فلسفى ، ابذل جهدًا يوميًا " لتوظيف " العاملين لديك بصورة مستمرة ـ لكى تضمن رغبتهم فى العودة للعمل معك فى اليوم التالى .

## وظِّف الأفراد المتميزين

*" إننى أبدأ بفرضية أن وظيفة القيادة هى إنتاج المزيد من القادة لا المزيد من التابعين "*

ـ " رالف نادر "

يقول " ستيف جوبز " إن المتميزين يوظفون المتميزين أمثالهم ؛ والعاديون يوظفون العاديين ؛ والسيئون يوظفون الأسوأ منهم ، وهكذا وصولاً إلى أدنى مستوى من العمالة . إن هذا الأثر التنازلى يؤدى إلى أزمات حقيقية بالشركات .

إذا كان هناك أمر واحد يجب أن يقوم به المدير التنفيذى . فهو أن يعين فريقاً إدارياً أعلى منه كفاءة . وإذا كان هناك أمر واحد يجب أن يضطلع هذا الفريق به ، فهو أن يعين عاملين أفضل من أعضائه كفاءة . ولكى يتم هذا ، يجب أن يتسم المدير التنفيذى ( والفريق الإدارى ) بسمتين : الأولى هى التواضع الكافى للاعتراف بأن البعض يمكنهم الاضطلاع بعمل ما أفضل منه ، والثاني ، بعد أن يقوم بهذا الاعتراف ، هو أن يتمتع بالثقة بالنفس التى تؤهله لتعيين هؤلاء الأشخاص .

من المتفق عليه على نطاق واسع أن تشجيع المديرين على تعيين عمالة متميزة ليس سرًا دفينًا، ومع ذلك نرى أن العديد من المؤسسات تعج بالموظفين السيئين. وذلك لأن أغلب الناس لا يلقون بالاً لهذا المبدأ، كما أنه من الصعب جدًا اجتناب هؤلاء السيئين. ولا يمكننى أن أجبرك على العمل بهذه النصيحة ، ولكن يمكننى أن أقدم لك خمس طرق لتجنب توظيف الأشخاص غير المناسبين :

- **لا تخلط بين الارتباط والأسباب**. فربما يكون المرشح للعمل لديك قد عمل لدى مؤسسة فى الفترة التى حققت فيها النجاح ؛ ولكن هذا لا يعنى بضرورة الحال أنه ساهم فى هذا النجاح . ربما أنه كان يؤدى عمله فحسب . والمد العالى يساعد كل المراكب على الطفو .

ولكى تفصل ما بين الغث والسمين ، تعرف على المشروعات التى كان المرشح للعمل لديك يتولاها وحلل النتائج التى حققها . وحاول أيضًا أن تبحث عن شخص ما داخل المؤسسة كان يعمل مع هذا المرشح لترى ما إذا كانت علاقته بنجاح الشركة التى كان يعمل بها سببية أم ارتباطية .

- **لا تخلط ما بين مهارات المؤسسة الكبرى ومهارات المؤسسة الناشئة**. إن النجاح فى مؤسسة كبيرة لا يضمن النجاح فى مؤسسة ناشئة . فالمهارات اللازمة فى كل منهما متباينة . فربما لا يصلح نائب رئيس شركة " مايكروسوفت " ( بعلاماتها التجارية الشهيرة ، ومواردها التى لا تنضب ؛ وحصتها بالسوق التى تبلغ ١٠٠ ٪ ) لتولى مسئولية إدارة شركة ناشئة .

| مهارات المؤسسة الكبرى | مهارات المؤسسة الناشئة |
|---|---|
| محاباة رئيس العمل | تولى مهام رئيس العمل |
| تحقيق أرباح على الورق | تحقيق سيولة نقدية |
| دحض الاتهامات بالاحتكار | ترسيخ الأقدام بالسوق |
| ابتكار منتجات وخدمات متطورة | ابتكار منتجات وخدمات جديدة |
| عمل بحث للسوق | شحن المنتجات |
| عصر قناة التوزيع | تأسيس قناة للتوزيع |

- **بالغ فى توقعاتك**. بيِّنْ لدى المرشحين للعمل الاختلاف بين العمل لدى شركة ناشئة عما ألفوه فى مؤسساتهم السابقة " هل يمكنك العمل دون سكرتيرة ، وأريكة مريحة ، والإقامة بفنادق متواضعة ؟ " ربما تصيب

بعض المرشحين للعمل بالذعر بهذه الطريقة ، ولكن الأمر يستحق هذه المخاطرة لتجنب توظيف أشخاص لا يقوون على العمل فى بيئة مؤسسة ناشئة .

- **كن حذراً عند التحقق من المرجعيات** . كلما رأيت مرجعًا غير متميز ، اعلم أنه سلبى . وإذا أحالك المرجع إلى قسم الموارد البشرية ، اعلم أن الشخص المرشح للعمل كان يعانى من مشاكل . ( لمزيد من المعلومات حول كيفية التحقق من المرجعيات ، انظر نهاية هذا الفصل ) .
- **ثق بأغنى الموارد لديك** . إن العاملين لديك حاليًا هم أغنى الموارد للعثور على عاملين جدد، والحيلولة دون انتشار المهرجين بمؤسستك. وإذا لم يكن العاملون لديك متحمسين لجذب عمالة جديدة، فمن إذن المتحمس ؟ وإذا كانت المنافسة محتدمة بين مرشحيْن أحدهما على صلة بأحد العاملين لديك ، من الأفضل أن تعينه على الفور .

الكثير من رجال الأعمال لا يدركون أن هناك ثلاثة أنواع للعاملين الأكفاء بالشركات الناشئة : الأول هم الانتحاريون الذين لديهم استعداد للعمل ٨٠ ساعة أسبوعيًا لتحقيق النجاح المنشود ؛ والثانى هم المنفذون الذين يتبعون الفريق الأول ، ويحولون جهوده إلى بنية تحتية ملموسة ؛ والثالث هم العاملون السعداء جدًا بإدارة هذه البنية التحتية .

ولذا ، فإن العاملين الجدد لا ينبغى أن يتفوقوا على المدير التنفيذى والفريق الإدارى فحسب ، بل ويجب أيضًا أن يختلفوا عنهم كل الاختلاف . فالشركات الناشئة فى حاجة إلى أناس يتمتعون بمهارات متنوعة تكمل ، لا تتعارض مع ، بعضها البعض . على سبيل المثال ، ينبغى أن يعين المدير التنفيذى لإحدى شركات التكنولوجيا شخصًا بارعًا فى المبيعات ـ لا مهندسًا لكى يتولى مسئولية المبيعات .

## عيِّن المصابين "بعدوى" الحماس

لا يكفى أن يتسم المرشح بالبراعة والتباين ؛ بل يجب أن يؤمن أيضًا بأن مؤسستك قادرة على تغيير العالم . يجب أن يكون مصابًا بعدوى الحماس

تجاه مجال عملك . إن العمل بشركة ناشئة ليس بالأمر الهين : فالرواتب ليست عالية كما هو الحال في الشركات الأخرى ، والمكافآت ليست رائعة ، كما أن هناك دائمًا خطر الإفلاس المحدق . ولذا ، فإن الإيمان برسالة شركتك لا يقل أهمية عن الكفاءة والخبرة . من الأسهل غالبًا تلقين شخص متحمس طريقة أداء عمله مقارنة بتلقين شخص غير مؤمن.

إننى أوصى باستغلال فرصة وجود أى مرشح مؤهل تأهيلاً مناسبًا ومؤمن بالمغزى الذى تعتزم إضفاءه على العالم . فهذا يعنى أن هذا الشخص مستخدِم لمنتجك أو خدمتك . ولذا ، فإن قاعدة عملائك هى أخصب أرض للبحث عن عاملين جدد لمؤسستك . على سبيل المثال ، كان أحد المرشحين المناسبين للعمل بشركة " آبل " مستخدمًا يعشق استعمال الكمبيوتر " ماكنتوش " .

إذا لم يأتك المرشح للعمل وهو مؤمن حق الإيمان برسالتك ، استعن بالأساليب التالية لتحديد ما إذا كان " سيؤمن " بها أم لا :

- اطلب من المرشح للعمل أن يقدم عرضاً عن منتجك أو خدمتك . ( لكن احذر هنا لأن الشركات التى تملك منتجات رديئة المستوى تخاطر بفقدان المرشحين للعمل لديها بهذه الطريقة ) . إن الشخص الذى يعشق منتجًا أو خدمة ما حقًا سيكون قادرًا على استعراضها بما يضمن ظهورها بمظهر متميز .
- حاول قياس الفترة الزمنية التى سيتحدث فيها المرشح للعمل حول الراتب ، والمكافآت ، والأمور الثانوية فى مقابل حديثه عن منتجك أو خدمتك . فهذا يوفر لك تصورًا جيدًا بشأن ما إذا كان المرشح للعمل لديك ينظر لمنصبه على أنه وسيلة لكسب المال أم لإضفاء مغزى على العالم .
- حلل أسئلة المرشح للعمل : هل هى قائمة على أساس قوى من المعرفة بمؤسستك ؟ أم أن المرشح للعمل لا يزال يحاول استنتاج الأساسيات - طبيعة عمل المؤسسة ، وعملاءك المستهدفين ، ومنافسيك ؟

## تجاهل الأمور غير ذات الصلة

هناك نقص في العمالة المتميزة في عالمنا هذا . ولذا ، من الغباء ( ناهيك عن أنه من غير الأخلاقي ) أن تتخذ قرارات توظيفية بناء على الجنس ، أو العرق ، أو الديانة ، أو العمر . لمَ تحد من التنوع بمؤسستك بسبب ضيق أفقك ؟

تذكر أن هدفك هو أن تضفي مغزى على العالم من حولك وتغير منه . يشدد الكثيرون على خبرة وخلفية المرشحين . لكنني أرى أن " الجهل " في هذا الموقف نعمة ، مع الاعتذار لـ " جورج أورويل " .

قد يفيدك أحياناً أن تتجاهل وجود صفات معينة في موظفيك سواء كانت إيجابية أم سلبية ذلك أنها في كلتا الحالتين تكون غير ذات صلة بالوظيفة التي يؤدونها .

- **خبرة في مؤسسة كبرى ناجحة** . كما ذكرنا ، فإن خلفية العمل بمؤسسة كبرى ليست بالضرورة مؤشرًا موثوقًا للنجاح في العمل في بيئة شركة ناشئة . وربما كانت هذه الخلفيات ذات نفع وفائدة عند جمع المال. إن السؤال وثيق الصلة ، مرة ثانية ، هو : " هل كان للمرشح للعمل لديك دور في نجاح الشركة التي كان يعمل بها ، أم كان مع الحشد دون أي دور ؟ " .
- **خبرة في مؤسسة فاشلة** . هذا هو الوجه الآخر للخبرة المكتسبة من مؤسسة كبرى ناجحة . ففشل المؤسسة ربما يرجع إلى عوامل عدة ـ وربما كان المرشح للعمل لديك أحد هذه العوامل .أو ربما لم يكن . ومع هذا ، فالفشل أحيانًا يفوق النجاح تثقيفًا للمرء . والمرشح الذي يجب أن تتجنبه هو الذي يحفل تاريخه بالعمل لصالح مؤسسات فاشلة .
- **الخلفية التعليمية** . إنك تبحث عن الأذكياء لا " الحاصلين على درجات علمية " بالضرورة . والفريقان ليسا سواء . لم ينه " ستيف جوبز " على سبيل المثال دراسته الجامعية . وتلقى " ستيف كيس " تعليمه بمدرسة

" بونـاهو "*. ولم يكمـل نـصف المهندسـين الـذين يعملـون بقـسم " مـاكنتوش " بـشركة " آبـل " تعلـيمهم الجـامعي . ولقـد تخلفـت أنـا شخـصيًا عـن كليـة الحقـوق ، ولم تقبـل بـى كليـة " سـتانفورد " لإدارة الأعمال .

- **الخبرة فى نفس الصناعة** . إن الخبرة بمجال العمل سلاح ذو حدين . مـن ناحية ، فـإن فهـم الاصـطلاحات الفنيـة وامـتلاك علاقـات قائمـة مفيـد جدًا . ومن ناحية أخرى ، فإن المرشح ضيق الأفق فى مجال ما ( " مثـل ذلـك الـذى لا يتقبـل الـشكل الجديـد الـذى تبـدو عليـه نظـم تـشغيل الكمبيوتر " ) من الممكن أن يمثل مشكلة .
- **الخبرة فى نفس الوظيفة** . إن الخبرة الوظيفية سلاح ذو حدين . فقد سبق أن عينت شركة " آبل " تنفيذياً يعمل بسوق المنتجات الورقيـة ظنًـا منـا أننا فى حاجة إلى خبرة بالسوق الاستهلاكية لبيع أجهـزة " مـاكنتوش " كسلعة استهلاكية . ولكن خبرته لم تنتقل بفعاليـة إلى سـوق الكمبيـوتر . على الجانب الآخر : أنـشأت شـركة " فـورد " لـصناعة الـسيارات خـط التجميع الأول للسيارات اعتمادًا على خبرة أناس كانوا يعملون فى مجال تعبئة اللحوم ، ومخازن القمح ، ومصانع المشروبات† .

هنـاك سمـة أخـيرة يلـزم تجاهلـها عـادة : ألا وهـى نقـاط الـضعف الوظيفية . لا أحد يزعم أن مـن بـين نقـاط القـوة التـى يتمتـع بهـا " سـتيف جوبز " هى التعاطف ، ولا أن أهم نقطة قوة يتمتع بها " بيل جيـتس " هـى التصميم الجمالى . ألا ينبغى عليك إذن تعيين أمثالهمـا بـسبب نقـاط الـضعف هذه ؟ هناك نظريتان فيما يتعلق بتعيين العاملين الجدد :

- ابحث عن المرشح الذى يفتقر إلى نقاط الضعف الأساسية ( على ألا يتمتع بنقاط قوة هائلة ) .

* هذه مزحة داخلية تجرى على ألسن أهل هـاواى . ويكفـى المرء أن يقـول إنـه تلقى تعليمـه فـى مدرسـة " إيولانى " .

† Andrew Hargadon, How Breakthroughs Happen : The Surprising Truth About How Companies Innovate ( Boston: Harvard Business School Press, ٢٠٠٣), ٤٢-٤٣.

● ابحث عن المرشح الذى يتمتع بنقاط قوة أساسية ( حتى ولو كان مشوبًا بنقاط ضعف خطيرة ) .

هناك عيب في النظرية الأولى لأن كل إنسان مشوب بعيوب خطيرة - والوقت هو الكفيل وحده بإظهار هذه العيوب . والأداء البارع فى مجال واحد يكفى ؛ أما محاولة العثور على أشخاص لديهم القدرة على الاضطلاع بكل شيء ببراعة ، فهو من رابع المستحيلات .

أما النظرية الثانية فهى السبيل الذى يجب أن يتبع . فالفريق الذى يتمتع أفراده بنقاط قوة أساسية ومتنوعة هو ما تحتاج إليه مؤسستك فى الأيام الأولى لها عندما يكون عدد العاملين منخفضًا ، ولا مجال للعمالة الزائدة . وأصحاب الإنجازات الرائعة يشوب شخصياتهم جوانب ضعف خطيرة . ومن يخلو من نقاط الضعف الخطيرة يميل إلى التدنى فى المستوى .

**تمرين**

استرجع المناصب الأولى التى تقلدتها فى الماضى ، وأجب بنعم أم بلا ؟

- هل كنت مؤهلاً لها تمام التأهيل ؟
- هل أضع معايير للمرشحين للعمل أعلى من تلك التى وضعها الشخص الذى عيننى من الأساس ؟

## استخدم أدواتك كلها

بينما أكتب هذا الكتاب الذى بين أيديكم فى عام ٢٠٠٤ ، من الحماقة أن أقلق بشأن التوظيف حيث إن الناس متلهفون على العمل . ومع ذلك ، من الصعب توظيف الأشخاص المناسبين سواء أكانت الظروف مواتية أم لم تكن كذلك ، ولذا عندما تسعى وراء هؤلاء ، يجب أن توظف جميع أدواتك .

ويظـن أغلـب النـاس أن أدوات اجتـذاب المـوظفين الجـدد مقـصورة علـى الراتـب، والمـساواة، والمزايـا الإضـافية للعـاملين مثـل التأمينـات والرعايـة الصحية . ولكن، هنالك المزيد من الحوافز ملك يمينك :

- **رؤيتك**. إن المال ليس هو أهـم مقابـل للعمـل بالنـسبة لكـثير مـن النـاس. وهؤلاء على استعداد للكد في العمل لقاء مقابـل أقـل طالما أنهـم يـضفون مغزى للعالم ويغيرون منه .
- **فريقك**. لا تجعل المقابلات الشخصية التي تجرى للمرشح الجديد تقتـصر علـى رئيـسه المباشـر وزملائـه بالعمـل . فـإذا كـان لـديك نجـوم آخـرون بالـشركة فـي أي أقـسام أخـرى . اسـتعن بهـم للتحـاور مـع العـاملين الجدد ، وترغيبهم في العمل لديك .
- **مجلس إدارتك ، ومستشاروك ، ومستثمروك** . هناك عامل قوى يتعلـق بلقـاء هؤلاء أيضًا . فهم عادة مشهورون. ومحترمون ، وأثرياء . كمـا أن لـديهم القـدرة علـى التـأثير فـي المرشـحين الجـدد فيمـا يتعلـق بقبـول المنـصب المعروض عليهم ، ولذا ينصح بأن تطلب منهم تمـضية بعـض الوقـت مـع أهم المرشحين للعمل لديك .
- **إمكانات تحسين السيرة الذاتية** . لنواجه الحقيقـة : قليـل مـن النـاس هـم الـذين يعملـون لـصالح مؤسـسة واحـدة طـوال حيـاتهم . وإذا تـسنى لـك اسـتقطاب أفـضل المرشـحين للعمـل لـديك لـسنوات قلائـل فـي مقابـل مساعدتهم على تحسين سيرهم الذاتية والبناء عليها ، لا تـتردد . عـلاوة على ذلك ، ربما يظلـون فـي مؤسـستك لفـترة أطـول ممـا توقعـت . مـن يدرى ؟

بمجرد أن يستقر رأيك على مرشح مـا لا تـستكن واسـتغل جميـع أدواتـك لتوظيفه لديك .

## اجتذب جميع أصحاب القرار

أغلب الناس يظنون أن صاحب القرار الوحيد فى البحث عن وظيفة جديدة هو المرشح للعمل . ولكن هناك أشخاصاً أكثر تنويرًا وحنكة وهؤلاء يستشيرون شركاء حياتهم أيضًا . إن قبول منصب خاصة فى شركة ناشئة عادة ما ينطوى على تعقيدات أكثر مما يبدو .

ومن الممكن أن يتضمن أصحاب القرار أيضًا أطفال المرشح للعمل وآباءه وأصدقاءه. وطبيعى أن نتخيل أحدهم وهو يستشير أباه فيما إذا كان يجب أن يقبل بالعمل لدى شركة ناشئة ، فيرد عليه الأخير بقوله : " لا تفعل . إنها مخاطرة . ابحث عن وظيفة فى شركة كبيرة وآمنة من المتوقع أن يكون لها مستقبل مضمون ـ مثل شركة " آرثر أندرسون " أو " إنرون " .

ولذا ، احرص على سؤال المرشح للعمل لديك عن صناع القرار في حياته ، ثم تعامل معه بحيث يبدد مخاوفهم . ولكن ، اعلم أن بعض المرشحين قد يعتقدون أن هذا سؤال مخادع

ـ *إذا أقررت بأن والدىّ جزء من عملية صنع القرار ، سيعتقدون أننى ضعيف الشخصية ولن يعينوني*. ولذا ، ينصح بأن تؤكد لهم على جدية هذا السؤال .

سيتعين عليك أن تبذل قصارى جهدك لكى تعثر على جميع صناع القرار بما يضمن لك تأمين المرشح الأفضل لمؤسستك والخيار الأفضل لمرشحك فى نفس الوقت . بعد أن تتعرف على جميع صناع القرار ، اقنعهم هم أيضًا .

## تمهل فى عرضك

كثير من الشركات ترتكب خطأ إرسال خطاب عرض في مرحلة مبكرة من عملية التوظيف. وهم يستخدمونه " كغطاء "* حيث يدونون بعض تفاصيل المكافآت على الورق تعبيرًا عن مدى اهتمام المؤسسة بالاتفاق مع المرشح الجديد سريعًا وحماسها له . وهذا خطأ فادح .

فخطاب العرض يجب أن يأتى فى نهاية عملية التوظيف . فهو ليس أداة تفاوض الهدف منها إقناع المرشح بالموافقة ، ولكنها ببساطة وسيلة لتأكيد

* " يتسم الغطاء بخاصيتين : الأولى هى سهولة فضحه ، والثانية هى أنه بديل ردىء للعرض الحقيقى " . ( http://c2.com/cgi/wiki?StrawMan ) .

الاتفاق الشفهى . إنها أشبه بعرض الزواج : تقدم به عندما تكون على يقين من موافقة الطرف الآخر .

## فسِّر الأكاذيب

وضعت " آيمى فيرنيتى " مسئولة التوظيف بشركة " كيندريد بارتنرز " القائمة التالية لأشهر عشر أكاذيب للمرشحين للعمل أثناء عملها بشركة" جاراج " . ادرسوا هذه الأكاذيب حيث ستساعدكم على تجنب أخطاء التوظيف .

| الأكذوبة | الحقيقة |
|---|---|
| " لدى ثلاثة عروض أخرى ، ولذا أرجو أن تستقر على رأى سريعًا " . | لقد أجريت لى ثلاث مقابلات أخرى ، ولم يرفضنى أحد صراحة . |
| " لقد كنت مسئولاً عن التحالف الاستراتيجى لشركتى مع شركة مايكروسوفت " . | لقد كنت أتولى استلام الوثائق بالفاكس بعد توقيع " بيل جيتس " عليها . |
| " سأترك المؤسسة التى أعمل بها حاليًا بعد أشهر قليلة من بداية عملى لأننى اكتشفت أنها فى الحقيقة تخالف الصورة التى نقلها لى المدير التنفيذى " . | لا أعرف كيف أستغل فرصة سانحة كما ينبغى . |
| " لم أستمر فى شركة واحدة لأكثر من عام واحد لأننى سريعًا ما أصاب بالضجر " . | بعد عام واحد من عملى ، يكتشف رب العمل أننى أحمق . |
| " لم يكن هناك من أرفع تقاريرى له بالشركة القديمة التى كنت أعمل بها " . | لم يكن أحد يريدنى فى قسمه . |
| " أغلب مرجعياتى أصدقائى المقربون لأنهم يعرفوننى أكثر من غيرهم " . | ما من أحد عملت لديه أراد أن يمنحنى شهادة خبرة . |
| " لم تسمع قط بآخر ثلاث شركات عملت لديها لأنها كانت تدير أعمالها فى الخفاء " . | جميع الشركات التى عملت بها انهارت . |
| " لم أعد أعمل بالمؤسسة بعد ، ولكننى مازلت أرتبط بعلاقة وثيقة مع العاملين بها " . | لقد أجبرت على التوقيع على اتفاق عدم تشويه سمعة لكى أحصل على مكافأة نهاية الخدمة . |
| " إننى نائب رئيس المؤسسة ، ولكن أحدًا لا | يستطيع أى إنسان ساذج أن يحتل منصب |

| | |
|---|---|
| يرفع تقاريره لى " . | ناائب الرئيس بشركتى . |
| " إننى أتوقع أن يتضاعف أجرى السابق على الأقل " . | لقد كنت أتقاضى أجرًا مبالغاً فيه ، وأدرك أننى يجب أن أستغل مثل هذه الفرصة الرائعة للحصول على مبلغ عالى مماثل . |

## تحقق من حدسك

وفقًا للحكمة السائدة ، لكى تحسن اختيار العاملين الجدد ، يجب أن تتعلم الثقة فى حدسك بشأن الآخرين . فكثيرًا ما ستصادف حالتيْن عندما تقدم على الاستعانة بعمالة جديدة :

- تعليم وخلفية المرشح ليسا مناسبين تمامًا . ويعتقد الآخرون أنك لا ينبغى أن تعينهم لهذه الأسباب . فيقول لك عقلك : " *لا تعينه . فهو لا يتمتع بالخبرة اللازمة* " ، بيد أن حدسك يملى عليك ألا تدعه يفلت من بين يديك .
- المرشح مثالى على الورق فقط ( فيما يتعلق بتعليمه ، وخبرته العملية ، وما إلى ذلك ) ، ويرى فريق عملك أنك يجب أن تعينه على الفور ، ومع ذلك ، فإن حدسك يرفضه .

ستميل فى هذين الموقفين إلى اتباع حدسك . ومن المؤسف أن حدسك كثيرًا ما يجانبه الصواب . ربما أنك أعجبت بأحد المرشحين . فخففت من وطأة الأسئلة التى تطرحها عادة بالمقابلة الشخصية ، وتهاونت فى التحقق من مرجعياته . وربما أيضًا تذكرت الفترات التى ثبتت فيها صحة حدسك ، وتناسيت جميع المرات التى ثبت فيها خطؤه . اتبع الإجراء* التالى لمعادلة أى أثر لا داعى له من جانب حدسك :

* Inspired by David G. Meyers, Intiuition : Its Powers and Perils ( New Haven, CT: Yale University Press, ٢٠٠٢), ١٩٦.

- **قم بإعداد إطار للمقابلة الشخصية مسبقًا** . يجب أن تستقر أنت وفريق عملك على التوجه ، والمعرفة ، والشخصية ، والخبرة المنشودة تحديدًا لشغل هذا المنصب قبل إجراء المقابلات الشخصية .

- **اطرح أسئلة حول مواقف محددة خاصة بالوظيفة** . على سبيل المثال ، اطرح الأسئلة التالية على المرشح لمنصب نائب رئيس قسم التسويق :

  كيف توليت عملية طرح منتج جديد بالأسواق ؟
  كيف حددت مجموعة الخصائص التى يتميز بها منتج جديد ؟
  كيف أقنعت قسم الهندسة بتنفيذ هذه الخصائص ؟
  كيف وقع اختيارك على شركة العلاقات العامة الخاصة بك ؟
  كيف وقع اختيارك على الشركة المعلنة لك ؟
  كيف تعاملت مع أزمات مثل وجود منتج معيب ؟

- **التزم بالخطة** . لا تفرط فى استخدام الأسئلة التلقائية أو طرح أسئلة جديدة مبتكرة توًا . إذا كنت تخشى أن تظهر أنت ، ومن ثم مؤسستك ، بمظهر متصلب يفتقر للمرونة والتواضع للمرشح ، بيِّن له أنك تستخدم أسلوبًا مستقى من " هذا الكتاب الذى يتناول الشركات الناشئة " وأن هذه ليست عادتك .

- **لا تغال فى طرح الأسئلة الفضفاضة ولتجعل أسئلتك محددة** . على سبيل المثال ، فأى مرشح عادى للعمل لديك يمكنه الإجابة عن أسئلة مثل " ما الذى يدفعك للعمل لدينا ؟ " . والأفضل طرح أسئلة أكثر تحديدًا مثل " ما هى أكثر إنجازات تفخر بها ؟ " ، " ماذا كانت أخطر إخفاقاتك ؟ " ، " ما هى تجربة التعلم الأكثر إشباعًا التى مررت بها ؟ "

- **دون ملاحظات كثيرة** . ستحتاج هذه الملاحظات لتتذكر حوار كل مرشح أجريت مقابلة شخصية معه. لا تعتمد على ذاكرتك لأنها ستضعف بمرور الوقت، ونتيجة لردود أفعالك غير الموضوعية تجاه المرشحين .

- **تحقق من المرجعيات فى مرحلة مبكرة** . كثير من المؤسسات تشرع فى التحقق من مرجعيات أى مرشح جديد للعمل لديها بعد أن تتخذ القرار بالفعل

بتعيينه . وهذا شيء خاطئ لأنك ستسمع ، وسيطيب لك أن تسمع ، ملاحظات تعزز من قرارك .

وهذا خطأ فادح . يجب أن تتحقق من المرجعيات كوسيلة لتحديد ما إذا كان هذا المرشح مناسبًا أم لا ، لا كأداة للتأكد من الخيار الذى اتخذته بالفعل . ( لمزيد من المعلومات حول التحقق من الإحالات المرجعية ، يرجى الاطلاع على نهاية هذا الفصل ) .

بعد هذه العملية ، إذا أملى عليك حسدك شيئًا ، فيما أملت عليك الحقائق " شيئًا آخر ، أجب عن هذه الأسئلة :

- أينبغى أن يروق لك المرشح ( لأنه حاصل على مؤهلات رائعة ) ، ولكنه مع هذا لا يعجبك ؟
- أينبغى ألا يروق لك المرشح ( لأنه لا يملك المؤهلات الكافية ) ، ولكنه مع هذا يروق لك ؟
- هل هناك أساس فعلى وموضوعى لحدسك ؟
- هل كان من الممكن أن تسير المقابلة الشخصية بشكل مختلف إذا أجريتها عبر الهاتف ؟ دعنا لا ننكر أن المظهر الخارجى للمرء من الممكن أن يؤثر على قرارك .

بعد أن تلتزم بجميع هذه الاحترازات ، اتبع حدسك . لقد أفادنى اتباع حدسى فى الماضى ( أعترف بأن ذاكرتى انتقائية ) . وسيكون من قبيل النفاق أن أنصحكم بالاعتماد على " الحقائق " وحدها خاصة إذا عرفتم أن شركة " آبل " عينتنى - وأنا عامل المجوهرات الأخرق السابق الحاصل على شهادة فى علم النفس - لتولى مسئولية أهم منتج فى تاريخ الشركة .

من الناحية النظرية ، لم أكن حتى أمت بصلة للشخص الذى يجب أن يباشر مشروع كمبيوتر " ماكنتوش " لمطورى البرمجيات . ولكن حدس أحدهم كان صائبًا - أو على الأقل لم يكن سلبيًا بدرجة مبالغ فيها - تجاهى ، أو أن " ستيف جوبز " كان متغيبًا عن العمل فى ذلك اليوم .

## قم بتطبيق اختبار مركز "ستانفورد" للتسوق

هناك اختبار آخر يجب أن يخوضه المرشح بمجرد أن تتجاوز مرحلة التحقق من حدسك تجاهه . ويعرف هذا الاختبار باسم " اختبار مركز ستانفورد للتسوق " . يقع هذا المركز فى مدينة " بالو ألتو " بالقرب من " مينلو بارك " و " بورتولا فالى " ، و " وودسايد " - وهى مجتمعات يقطنها رجال الأعمال ، والمستثمرون ، والمصرفيون الذين يعملون بالمصارف الاستثمارية . وكلما تسوق المرء فى هذا المركز ، لابد أن يصطدم بأحد العاملين فى مجال الصناعات التكنولوجية الحديثة .

منذ سنوات قلائل ، كنت أتسوق بهذا المركز عندما رأيت أحد مبرمجى " ماكنتوش " ، ولكنه لم يكن قد رآنى بعد . وعلى الفور ، انحرفت بعيدًا عنه كى أتجنب الحديث إليه لأنه كان ثرثارًا لدرجة قاتلة . لقد دفعتنى هذه التجربة لابتكار " اختبار مركز " ستانفورد " للتسوق " .

إليكم آلية عمل هذا الاختبار . لنفترض أنك تتسوق بأحد المراكز التجارية ، ورأيت مرشحًا رائعًا للعمل لديك ( أو عاملاً أو شريكاً بالعمل ، أو مزود خدمة ما ) قبل أن يلاحظك . فى هذه اللحظة ، أمامك ثلاثة خيارات يمكنك الاختيار من بينها :

١. انطلق نحوه وألق عليه السلام.
٢. حدث نفسك بأنك إن صادفته، فلا بأس، وإن لم تصادفه ، فلا بأس أيضًا .
٣. استقل سيارتك ، وتوجه إلى مركز تسوق آخر .

مهما أملى عليك حدسك ، أو مهما تحققت من حدسك ، ينبغى أن تعين فقط الأشخاص الذين تتلهف للقائهم وتجاذب أطراف الحديث معهم . وإذا اكتشفت أنك تميل إلى الخيار الثانى أو الثالث ، لا تقدم على تعيين هذا المرشح . فالحياة أقصر من أن نمضيها فى العمل مع أناس لا نميل إليهم بالفطرة - خاصة فى مؤسسة ناشئة وصغيرة .

( بالمناسبة ، إذا وقع اختيارك على الخيار الثانى أو الثالث عند مصادفة موظف حالى بالمؤسسة ، احرص إما على إصلاح الأمور بينكما أو التخلص منه ) .

## حدد فترة مراجعة مبدئية

على الرغم من بذلك قصارى جهدك ، إلا أنه أحيانًا ما تحيد عملية التوظيف ( أو حدسك ) عن المسار الصحيح ، فلا يؤدى العامل الجديد عمله بما يرتقى لتوقعاتك . من أصعب المهام بالنسبة لى الاعتراف بمثل هذا الخطأ وتصحيحه .

ومع ذلك ، إذا كان هناك ما هو أصعب من فصل شخص لا تحبذ أن يبقى بالمؤسسة ، فهو تسريح من لا تحبذ التخلص منهم . واحذر لأنك إذا لم تصحح من مسارك وتنه عمل هؤلاء الذين لا يقومون بواجباتهم ، فإنك تزيد من احتمالات اضطرارك لتسريح الأشخاص الذين يقومون بواجباتهم فعلاً .

ولتسهيل هذا الموقف على كل من المؤسسة والعامل ( لأنه من الأصلح أيضًا أن يتوقف العامل عن العمل لصالح المؤسسة التى لا تناسبه ) ، حدد فترة مراجعة مبدئية ذات معالم وأهداف متزايدة . وكلما كانت أهداف الأداء ملموسة ، كان ذلك أفضل . على سبيل المثال ، قد تتضمن الأهداف الموضوعة لمندوب المبيعات ما يلى :

- إنهاء التدريب على منتج ما
- إنهاء التدريب على المبيعات
- المشاركة فى خمس مكالمات ترويجية

ويجب أن تكون هذه الفترة أطول من فترة وهج ما بعد التعيين، وأقصر من الوقت اللازم لأن يتحول الشعور السائد لديك إلى سؤال ملح يدور بخلدك "*لماذا عينت هذا الشخص؟*" .

اختصارًا ، أمامك تسعون يومًا .

احرص على إخطار العامل الجديد بإجراء عملية مراجعة مشتركة بعد تسعين يوماً يناقش خلالها الطرفان محاسن ومساوئ هذه الفترة ، وكيفية تحسين الأداء . واعلم أن اللوم سيقع عليك فى بعض المسائل !

## لا تفترض أنك أنهيت مهمتك

فى عام ٢٠٠٠ ، عينت شركة " جاراج " مصرفياً شهيراً يعمل بإحدى الشركات الكبرى . واستغرقت هذه العملية أسابيع من التزلف ، وجولتين من العروض والعروض المضادة حيث قدمت إليه شركته التى كان يعمل بها عرضًا أفضل .

وأخيرًا، استطعنا استقطابه للعمل لدينا . وكانت كل الأمور ممهدة له حتى إنه وعائلته حضروا حفل الشواء الذى أقامته الشركة . وبعدها بأسابيع قليلة ، بدأ هذا المصرفى عمله لدينا . وتردد على الشركة لأيام معدودات ، ثم اتصل يطلب إجازة مرضية لبضعة أيام . وذات مساء ، تلقيت رسالة بالبريد الإلكترونى منه تفيد بأنه سيستقيل .

وبالفعل ، ترك شركتنا والتحق للعمل لدى أحد عملاء الشركة الأصلية التى كان يعمل بها . وبعدها بأشهر قلائل ، عاد للعمل لدى شركته الأصلية مرة أخرى . ولقد تعلمت ثلاثة دروس من هذه التجربة :

- كان ينبغى أن نتحقق منه بشكل أفضل - وربما كان يجب أن ندرك أنه لا يناسب العمل بشركة ناشئة .
- احذر من " مرض الشركات الكبرى " . وهذا المرض يصيب من يعملون بإحدى الشركات الكبرى ، الأكثر ربحية ، والأعلى مكانة ، فمن المستبعد بعدئذ أن يوافق هؤلاء على العمل لشركة ناشئة تبدأ بداية مستقلة .
- لا تفترض أن مهمتك انتهت تماماً . فعملية التوظيف لا تنتهى بمجرد أن يقبل المرشح للعمل العرض المقدم له ، ولا حتى عندما يستقيل من شركته الحالية ، ولا حتى فى آخر يوم عمل له بشركته القديمة - ولا حتى عندما يبدأ عمله بمؤسستك .

والواقع أن عملية التوظيف لا تنتهى مطلقاً . فكل يوم هو بمثابة تعاقد جديد بين الشركة الناشئة والعاملين لديها .

## فصل موجز : فن التحقق من المراجع

*" لا يسعك أن تبنى لنفسك سمعة طيبة بناء على ما تنوى القيام به فقط" .*

**ـ " هنرى فورد "**

إن التحقق من المراجع جزء حيوي من عملية توظيف فريق بارع . ومع ذلك نجد أن الشركات الناشئة عادة ما تضطلع بهذه العملية بشكل سطحي عارض ـ بعد أن تتخذ الشركة القرار بالتوظيف بالفعل . تقدم لنا " آيمى فيرنيتى " مسئولة التوظيف بشركة " كيندريد بارتنرز " نصيحة موجزة حول التحقق من المراجع لتحسين نتائج عملك .

إن الهدف من المراجع ليس استبعاد المرشح ، بل التحقق من مدى مصداقية الصورة التى يعطيها عن نفسه . ومن خلال هذه المراجع، فإنك تبحث عن أدلة حول احتمالات فعالية المرشح للعمل بمؤسستك.

ولكى ترسم صورة كاملة للمرشح ، ينبغى أن تستشير على الأقل اثنين من مرءوسيه ، واثنين من أقرانه ، واثنين من رؤسائه ، واثنين من عملائه .

جدير بالذكر أن المستثمرين وأعضاء مجلس الإدارة أيضًا يشكلون مراجع مهمة.

إليك بعض الأسئلة المقترحة :

- ما هى درجة معرفتك بهذا الشخص ؟ ومنذ متى وأنت على علاقة به ؟
- ما هى انطباعاتك العامة حوله ؟
- ما هو تصنيفه فى رأيك بين أقرانه ممن يحتلون نفس المنصب ؟
- ما هى الإسهامات التى قدمها للمؤسسة ؟
- كيف ينظر إليه الآخرون بالمؤسسة ؟
- ما هى مهاراته الأساسية ؟ ما هو الجانب الذى يبرع / يخفق فيه ؟
- ما هى أساليب تواصله مع الآخرين وإدارته لهم ؟
- ما هى الجوانب التى يحتاج فيها إلى تحسين إمكاناته ؟

- هل هو قادر على العمل بفعالية فى مؤسسة صغيرة ؟
- ما هو تعليقك على أخلاقياته المهنية ؟
- هل تجد غضاضة فى توظيفه / العمل لديه / العمل معه مرة أخرى ؟
- هل يجب أن أستشير أى شخص آخر بشأنه ؟

علاوة على اتباع مقترحات " آيمى " حول التحقق من المراجع، يجب أن تحصل على مراجع خلاف المقدمة إليك من أناس لم يقم المرشح بإدراجهم . ابحث عن شخص على صلة بشخص آخر يعمل بنفس شركة المرشح وتحقق منه . ويمكنك أيضًا الاتصال هاتفيًا مباشرة بالشركة وطلب تحويلك لشخص يعمل مع المرشح للعمل لديك .

## أسئلة متكررة

**س . عند إجراء مقابلة شخصية للمرشحين الجدد ، هل يجب أن أصدق مع المرشحين فيما يتعلق بنقاط ضعف المؤسسة وكذلك نقاط قوتها ؟**

ج. دعنى أستوضح منك هذه النقطة : إنك تتساءل ما إذا كان ينبغى أن تكذب على المرشحين وأنت تعلم جيدًا أنهم إن قبلوا العمل لديك ، سيكتشفون ضعف مؤسستك لا محالة ؟

احرص دائمًا على توصيل الحقائق . قلل من توقعاتك . ستواجه ثلاثة ردود أفعال لصدقك ووضوحك . فبعض المرشحين فى حاجة إلى تفسير للمشاكل ببساطة ، استعرض قائمة المشاكل وقم بشرحها فالأرجح أنهم يودون التعرف على ما سيواجهونه فحسب ، فإنك لن تثير ذعرهم بهذه الطريقة .

وهناك نوع آخر من المرشحين يبحثون عن التحدى . والمشاكل بالنسبة لهم فرص . بالنسبة لهذا النوع ، ينبغى أن تقول : " إنك طوق النجاة الذى نبحث عنه . هل يمكنك الإقدام على هذه المغامرة ولعب دور البطولة ؟ " .

أما بالنسبة للنوع الثالث من المرشحين ، فلا شك فى أنك ستثير ذعره . فهذا الشخص على الأرجح لم يكن مناسبًا للعمل بشركة ناشئة على كل حال . وبذا ، تكون قد قدمت لنفسك خدمة جليلة .

**س. هل ستبدو شركتنا فى حالة سيئة للعالم الخارجى إذا لم يكن لدينا سوى عدد ضئيل من العاملين ؟ وهل من الأفضل أن يكون لدينا ستة عاملين بدوام جزئى بدلاً من ثلاثة بدوام كامل ؟**

ج. إن استخدام ستة عاملين بدوام جزئى لكى تبدو الشركة أكبر فى أعين الآخرين سياسة مختلة . أما إذا كنت تستعين بهذه العمالة لأسباب أخرى ـ على سبيل المثال إتاحة ساعات عمل مرنة لاستقطاب عمالة أفضل ـ فلا بأس من ذلك . ولكن ، لا تقدم على هذه الخطوة لسبب تافه كهذا الذى ذكرته .

**س. ما هو الوقت المناسب لتعيين عمالة على درجة مسئول تنفيذى ؛ قبل أم بعد تمويل المؤسسة ؟**

ج. يعتقد الكثيرون أن عملية بناء مؤسسة جديدة عملية متسلسلة : الاضطلاع فيها بـ ( أ ) ، ثم ( ب ) ، ثم ( جـ ) ، إلخ . ولكنها ليست بهذه البساطة . فإنشاء مؤسسة عملية متوازية : يجب فيها الاضطلاع بـ ( أ ) و ( ب ) و ( جـ ) فى نفس الوقت . والإجابة عن سؤالك هو أنك يجب أن تعنى بالتوظيف قبل ، وأثناء ، وبعد عملية التمويل .

ولكننى أحذرك من الوقوع فى هذا الفخ : يقول لك الممول إنه لن يستثمر إلا إذا كان لديك عمالة على درجة مسئول تنفيذى ، فتتعامل مع شرطه كما لو كان موافقة ، وتتقدم على توظيف هذه النوعية من الأشخاص ، ثم ترجع إلى الممول . فيبتكر لك سببًا آخر : " رائع . والآن ، أرنا بعض العملاء ممن يشترون منتجك بالفعل " . الدرس المستفاد من هذا الموقف هو أن لا توظف أحدًا نزولاً على رغبة المستثمر ، بل لبناء مؤسسة قوية .

**س. هل ينبغى أن أنفق أموالى على البحث لدى وكلاء التوظيف أم أعتمد على قدرتى الذاتية لجذب أفضل المواهب ؟**

ج. قبل مرحلة التمويل ، تكمن مهمتك فى استغلال شغفك ، والإبحار فى شبكة معارفك بحثًا عن الشخص المناسب دون أن يكلفك ذلك أية أموال . وبعد عملية التمويل ، استغل أى مصدر متاح لديك ـ بما فى ذلك عمليات البحث التى يجريها وكلاء التوظيف .

**س. هل ينبغى أن أصرح بحدود الراتب المزمع إذا طلب ذلك منى ؟**

ج. لا . إذا سئلت مباشرة ، أجب بشىء من قبيل : " سندفع أى مبلغ يؤمن لنا الموظف الذى نريده " . وبعدها اطرح السؤال التالى : " ما هو مستوى راتبك الحالى ؟ " . فهذا كفيل بأن يجعل السائل يركز على الأسئلة المهمة .

إن بداية عملية المقابلة الشخصية مرحلة مبكرة جدًا على الشروع فى ذكر أرقام بعينها . وسيذكر المرشحون ما قلته ـ الحد الأعلى لنطاق

الراتب . وأيًا كان الرقم الذى تصرح به ، فمن شأنه التأثير على إجابات المرشحين فى المقابلات الشخصية .

**س. إذا كان هدفى هو "توظيف عمالة أمهر منى" ، كيف يمكننى الحفاظ على إحكام قبضتى على المؤسسة ، وتجنب الطرد منها ؟**

ج. ربما أن هذا السؤال يفشى عنك أكثر مما اعتزمت . فلا ينبغى أن يكون هدفك هو " الحفاظ على إحكام قبضتك " و " تجنب الطرد " ، بل بناء مؤسسة عظيمة . وربما يأتى مستقبلاً الوقت الذي يكون فيه الاستغناء عنك ضرورة . ولذا ، يجب أن تتعامل مع هذا الموقف . هل تفضل أن يكون لديك مؤسسة ضعيفة تبوء جهودها بالفشل على أن تحكم سيطرتك عليها حتى النهاية الأليمة ؟

**س. إننى أعمل مع أعز أصدقائى . هل أنا فى حاجة حقًا لعقد قانونى ؟**

ج. قطعًا . فالزمن يتغير ، وكذلك الناس والمؤسسات . وبالرغم من صعوبة هذا الموقف وإزعاجه ، إلا أنك يجب أن تقدم عليه . فقد تكتشف أن هذا الاتفاق القانونى أفضل شيء لصداقتكما ومؤسستكما .

**س. ما هو العرض المغرى المناسب لعضو من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة ؟**

ج. عادة ما يتراوح المجال ما بين ٠,٢٥ و ٠,٥ ٪ ، ولكن بالنسبة لعضو شديد التميز ، سأخصص له ما بين ١ و ٢ ٪ من أسهم الشركة . وإذا تطلب الأمر أكثر من ذلك لجذب هذا المرشح ، لا تتردد . فهذا الشخص معنى بكسب المال أكثر من عنايته بإضفاء مغزى على العالم .

**س. ما هو الإجراء الذى يجب أن تتخذه عندما تضطر إلى الاستغناء عن الشريك الذى أسس المشروع ، واستعان بك للمساعدة فى إدارته ، وأولاك ثقته ، لكن من الواضح الآن أنه يضطلع بمسئوليات أكبر منه بكثير ؟**

ج. اختل به ، وتجاذب معه أطراف الحديث بحيث تشرح له الموقف . وتقدم له بعض الخيارات التى تكفل له تولى دور أقل على أن توضح له أن هذه الخطوة ضرورية . ومن الممكن أن يعنى الدور الأقل احتلال منصب مختلف أو العمل فقط ضمن أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الاستشاريين .

حاول قدر الإمكان الحفاظ على ماء وجهه . ففى أغلب الحالات ، ينفجر الشخص الذى يتعرض إلى هذا الموقف فى وجوه الآخرين . ولذا ، توقع ردة الفعل هذه وقد يستغرق الأمر سنوات حتى تنصلح علاقاتك به ، ولكن هذه هى طبيعة الأمور .

## قراءات موصى بها


Lewis, Michael. Moneyball : The Art of Winning an Unfair Game. Waterville, ME: Thorndike Press, ٢٠٠٣.

Meyers, David G. Intuition : Its Powers and Perils. New Haven, CT: Yale University Press, ٢٠٠٢.

## الفصل ٧

# فن تدبير التمويل

*" خلال أحد العروض التقديمية التى استعرضتها مؤخرًا ، ركزت أسئلة الحضور على نفس الموضوعات : " كيف أتصل بمستثمري رأس المال المخاطر ؟ " ، " ما هى نسبة الأسهم التى ينبغى أن أمنحهم إياها ؟ " . ولم يسألنى أحد حول كيفية تأسيس شركة ! "*

**- " آرثر روك "**

## بيت القصيد

يشرح هذا الفصل عملية تدبير التمويل من المستثمرين الخارجيين . وربما كان هؤلاء المستثمرون من المتخصصين في رأس المال المخاطر ، أو كيانات إدارية ؛ أو تأسيسية ، أو حكومية ؛ أو أياً من الفئات التالية : الأصدقاء ، أو العائلة، أو الحمقى.

لقد كانت لى تجربة مع رؤوس الأموال المخاطرة بوادى السيليكون ، وهى مجموعة يصعب بشدة استقطاب مستثمرين منها . ولكن ، إذا استطعت استقطاب أحد مستثمرى وادى السيليكون المخاطرين ، اعلم أنك قادر على جمع المال من أية جهة أخرى . وكما يشدو مغني البوب التقليدي " فرانك سيناترا " فى أغنيته : " إذا حققت النجاح هنا ، سأنجح فى أى مكان آخر " .

إن الترويج البارع الذى سبق أن تناولناه بالمناقشة جزء ضرورى ، بيد أنه ليس كافيًا لتدبير التمويل . فالأهم من ذلك هو حقائق مؤسستك: هل أنت بصدد إنشاء مؤسسة ذات معنى ، وباقية ، وذات قيمة عالية للمجتمع ؟

## أسس مشروعًا

إذا كان هناك شخص يمكن الأخذ برأيه فيما يتعلق بمسألة تدبير التمويل ، فهو " آرثر روك " . فقد أسس شركة " إنتل " ورأس مجلس إدارتها ، كما دعم شركات أخرى مثل " فيرتشايلد سيميكونداكتور " ، و " تيليدين " ، و " آبل " . و العديد من مستثمري رأس المال المخاطر لا يعدون كونهم أشخاص محظوظين. وتحريفًا لما قاله " يوجين كلاينر " ، وهو مستثمر مخاطر أسطورى بشركة " كلاينر ببيركنز كوفيلد آند بايرز " ، في الإعصار يمكن لحتى الدجاج أن يطير.

لكن " آرثر روك " أكثر من محظوظ ، وإليكم رأيه فى هذا الصدد : إذا أردت أن تحصل على استثمار ، يجب أن يتضح للجميع أنك بصدد تأسيس مشروع ، وإضفاء مغزى على العالم من حولك ، وإحداث فارق من حولك . ويجب ألا يكون هدفك كسب المال ، بل جعل العالم مكانًا أفضل . وينطبق هذا على شركات التكنولوجيا الناشئة و المتخصصة ، وكذلك على المؤسسات التى لا توظف الكثير من التكنولوجيا . وتلك التى لا توظف أية تكنولوجيا حديثة ، والمؤسسات غير الربحية أيضًا .

إذا نجحت في تأسيس مشروع ، إما ستجد المستثمرين يتقاتلون من أجل منحك أموالهم ، أو لن تكون فى حاجة إلى أموالهم من الأساس . وكلا الأمرين رائع . ومن ناحية أخرى . إذا اتبعت إجراءات شاذة طلبًا للمال ، من الأرجح ألا تنجح في بناء مشروع ، ولن تحصل على أية أموال على كل حال .

هناك سؤال منطقى وعادل يطرح نفسه ، ألا وهو "*كيف يمكننى بناء مشروع دون رأس مال؟* " . ولقد تناولنا الإجابة عن هذا السؤال سابقًا فى الفصل الخامس ، ولكن بيت القصيد هو أنك يجب أن تجد طريقة لذلك . وكما قال المستثمر المغامر " هانت جرين " : " يبدو كل شيء مستحيلاً قبل أن ينجح. وهذا هو جوهر رسالة مبادري الأعمال ـ إنجاز ما يراه الآخرون مستحيلا " .

## ابحث عن شخص ليقوم بتقديمك

*" أشكرك على إرسالك نسخة من كتابك ، لكنى لن أضيع أي وقت فى قراءتها " .*

**ـ " موزيس هاداس "**

فى مجال النشر ، والسينما ، والموسيقى ، ورؤوس الأموال المخاطرة ، هناك سيناريو خيالى مفاده ما يلى : أن تتقدم بمسودة ، أو سيناريو ، أو أغنية ، أو خطة عمل لمؤسسة . وعلى الرغم من أكوام الطلبات الأخرى المقدمة ، إلا أن أسلوبك الترويجى رائع جدًا لدرجة أن أحدهم يتصل بك ويطلب إليك الحضور لاجتماع عاجل . وبعد اجتماع واحد ، تبرم الصفقة .

هذا السيناريو ليس إلا خيالاً .

إن القصة التى سأرويها عليكم حقيقية ، والله على ما أقول شهيد . لقد يئست إحدى الشركات الناشئة من الحصول على رأس مال لها من واحدة من أكبر شركات الاستثمار ؛ لأنها استشعرت أن الثانية لا توليها الاهتمام الكافى . وسألت شريكًا بهذه الشركة الكبرى عن السبب . فقال إن أحد المحللين لديه يعرف شركة أخرى فى أوروبا تعمل بنفس هذا المجال ، وأنها حققت ، كما يشاع عنها ، " اختراقًا للسوق بنسبة ١٠٠ ٪ فى أوروبا ، وعلى وشك اختراق السوق الأمريكية " . ولذا ، ربما يكون الأوان قد فات على منافس آخر جديد .

وسألت هذا المحلل عن اسم هذه الشركة ، فاكتشفت أنه لا يعرف ـ فقد استقى معلوماته هذه من صديق له . فاتصلت بصديقه الذى أجابنى بدوره أنه أيضًا لا يعرف اسم هذه الشركة . والأرجح أن صديقاً آخر له هو الذى أطلعه على هذه الشركة ، وحقيقة أنها تحتل نسبة ٩٨ ٪ من السوق فى سوق محدودة فى أوروبا الشرقية ( وليس فى جميع أرجاء أوروبا ! ) .

فلنراجع الموقف معًا : صديق أخبر صديقاً آخر أطلع بدوره أحد الزملاء الذى أخبر أحد الشركاء بألا يهتم بالنظر فى أمر الشركة المتقدمة بطلب الحصول على رأس مال . توضح هذه القصة السبب وراء حاجتك إلى تقديم من طرف ثالث موثوق به لحث صناع القرار على النظر بعين الاعتبار لمؤسستك .

وليس المهم هو أن تكون عملية العرض عادلة ، بل المهم أن تجعل العملية تجري لصالحك بالاستعانة بتقديم من شخص يحترمه المستثمر مثل :

- **المستثمرين الحاليين**. من أهم الخدمات التى يمكن للمستثمر الحالى أن يسديها لك هى مساعدتك على العثور على مستثمرين جدد . وهذا جزء من اللعبة ، ولذا لا تتردد فى التماس مساعدتهم . فأغلب المستثمرين ، على أقل تقدير ، سينصتون إلى توصيات المستثمرين الحاليين لديك .
- **المحامين والمحاسبين**. عندما تنتقى محاميًا ، ومحاسبًا ، وشركة علاقات عامة ، ركز على العلاقات إضافة إلى الكفاءات . وسلهم ما إذا كان فى إمكانهم تعريفك بمصادر لرؤوس الأموال . كثير من الشركات يمكنها القيام بهذا العمل ، ولذا ابحث عن شركات تقوم بهذه المهمة وتتولى أمر التعريف بك .
- **مبادري الأعمال الآخرين**. إن المكالمة الهاتفية أو رسالة البريد الإلكترونى التى يبعث بها رجل أعمال إلى مستثمريه مفادها أن " هذه الشركة رائعة . ينبغى أن تتصلوا بها " أسلوب فعال . قم بزيارة موقع المستثمر على الإنترنت للتعرف على الشركات التى استثمر أمواله بها ـ فربما تكون لك صلة بأحد العاملين بهذه الشركات ، وإلا اسع للتعرف على أحد العاملين بهذه الشركات ـ من الأرجح أن التنفيذيين بهذه الشركات أسهل فى التواصل معهم من المستثمرين-أنفسهم . وبالنسبة لهؤلاء الذين هم بصدد تأسيس مؤسسة غير ربحية ، ينصح بالنظر إلى المؤسسات التى مولتها المؤسسات المستهدفة .
- **الأساتذة**. إن المستثمرين ينبهرون بمقترحات أساتذة الجامعات . ففى وادى السيليكون على سبيل المثال ، فإن مكالمة هاتفية واحدة أو رسالة بريد إلكترونى من أستاذ فى مجال الهندسة بجامعة " ستانفورد " كفيلة بجذب انتباه جميع المستثمرين المخاطرين . أتمنى أن تكون قد أبليت بلاءً حسنًا بالمدرسة !

ماذا لم لو تكن على صلة بأى من هؤلاء ؟ إنه لعالم قاس . إن جمع رؤوس الأموال ليس نشاطًا تتكافأ فيه الفرص ، ولذا ينصح بالإقدام وإقامة علاقات

مع الآخرين . لقد حاولت أن أمد يد العون بإضافة نصيحة موجزة حول العلاقات العامة فى نهاية هذا الفصل .

## أثبت الالتصاق

إن المستثمرين بصفة عامة يبحثون عن فريق معتمد ، وتكنولوجيا مثبتة ، ومبيعات مضمونة . ويتباين تصنيف هذه العوامل بتباين المستثمرين . بيد أن العامل الوحيد الذى يقطع الشك باليقين هو تحقيق مبيعات قوية . ( إننا نطلق على هذا العامل فى وادى السيليكون " الالتصاق " (Traction) ــ من منطلق أن إطار السيارة يلتصق بالطريق ويبدأ بتحريك السيارة إلى الأمام ) .

وهذا العامل هو الأهم لأنك من خلاله تكون قد أثبت لهم أن الناس على استعداد لفتح محافظهم ، وإبراز أموالهم ، وإيداعها فى جيبك . وهذا هو بيت القصيد . إذا أوضحت لهم هذا العامل ، فسوف تشجعهم على استثمار أموالهم معك ؛ حتى لو لم يكونوا على ثقة من مدى خبرة فريقك أو نجاح تقنيتك الجديدة .

ويتخذ الالتصاق العديد من الأشكال . إلا أن هناك تعريفاً مبسطاً للشركات التى تملك خدمات أو منتجات : تحقيق المبيعات . وفى مواقف أخرى ، قد لا تمثل المبيعات المتغير الأساسى :

| | |
|---|---|
| المدارس | التسجيل ودرجات اختبارات الطلاب |
| دور العبادة | معدلات الحضور |
| المتاحف | عدد الزوار |
| المؤسسات التطوعية | التبرعات وعدد ساعات التطوع |

ويطرح هذا سؤالين منطقيين :

- كيف يمكننى أن أظهر الالتصاق الذي تتمتع به الشركة إذا لم يكن لدىَّ أية أموال لإنشائها ؟

- ماذا لو لم أكن قد انتهيت من منتجي أو خدمتي بعد ؟

الإجابة عن السؤال الأول هي " من قال لك إن الأمر سيكون هينًا ؟ " ولذا ، ينصح بمراجعة الفصل الخامس ، وإبرام صفقة استشارية لعميل مرتقب ، واتخاذ أية إجراءات أخرى ضرورية .

أما الإجابة عن السؤال الثاني فهي أكثر تعقيدًا . فهناك تسلسل هرمي للالتصاق ـ مع احترامي للتسلسل الهرمي للحاجات الذي ابتكره " ماسلو " . إليكم الترتيب الوظيفي :

١. المبيعات ( أو المتغيرات السالف مناقشتها أعلاه للشركات غير المنتجة أو الشركات الخدمية ) .
٢. الاختبارات العملية والمواقع التجريبية .
٣. الاتفاق على إجراء الاختبارات العملية ، أو التجريبية ، أو الاستخدام السابق للشحن .
٤. اتفاق متابعة نتائج الاختبار العملي للمنتج .

من الأفضل لك أن ترتقي في هذا التسلسل الهرمي وصولاً للرقم واحد . ولكن ، إذا لم يكن حتى لديك اتفاق متابعة لنتائج تجريب منتجك ، ستعاني الأمرين عند جمع المال .

## تصرف بشكل أكثر مسئولية

في خلاف فترات الرخاء ، يبحث أغلب المستثمرين عن عذر يجنبهم إبرام الصفقة . ومن الناحية الإحصائية ، هم على صواب ذلك أن أغلب الصفقات لا تحقق نتائج واعدة . انظر إلى الصفقات المعروضة على المستثمر كما لو كانت غربال . في أول هذا الغربال ، تدلف ٢٠٠٠ خطة عمل . ٢٠٠ منها مقبولة بعض الشيء ، فيما أن مائة منها مثيرة بالقدر الذي يكفي لمطالعتها . وتحظى ٤٠ منها بالتحريات النافية للجهالة . ولكن ، لا تحصل سوى ١٠ منها على التمويل اللازم . وواحدة منها فقط هي التي تحقق النجاح الباهر .

إن المستثمرين يودون التخلص سريعًا من العروض المرفوضة لأنهم لا يودون إضاعة وقتهم ، كما أن الأخطاء الواضحة تجعل من السهل التخلص من خطة العمل ، ولذا يجب أن يكون تاريخك نظيفًا . إليك الجوانب التى تكثر فيها الهفوات :

- **الملكية الفكرية :** القضايا القانونية ، أو خطر التقاضى ، من قبل العاملين السابقين الذين يزعمون أن التكنولوجيا التى تعتمد عليها ملكًا لهم ؛ انتماء التكنولوجيا الأساسية التى تعتمد عليها لمبتكرها بدلاً من الشركة نفسها ؛ انتهاك براءات اختراع الآخرين .
- **بنية رأس المال .** تملك الجزء الأكبر من المؤسسة لعدد محدود من المؤسسين الذين لا يرغبون فى التوسع وإدخال شركاء جدد ؛ وجود سيطرة مهيمنة من قبل مستثمر عنيد لا يود أن ينقص معدل ملكيته في الشركة ؛ وجود تقييمات سابقة لأسهم الشركة إما مغالى فيها أو متدنية بشكل مفرط .
- **الفريق الإدارى .** المؤسسون المتزوجون أو الأقرباء ؛ الأصدقاء أو زملاء السكن غير المؤهلين الذين يحتلون مناصب تنفيذية عليا ؛ الافتقار إلى الخبرة ذات الصلة بالمجال؛ والسوابق الجنائية .
- **عروض الأسهم .** منح الأسهم ( بدل خيارات الأسهم ) للاستشاريين والباعة بدلاً من السداد ؛ والأسهم المباعة للأصدقاء والأقرباء بأسعار عالية ؛ استقطاب المستثمرين غير المؤهلين وفقًا لأنظمة الأوراق المالية .
- **العمل بالقوانين .** عدم التقيد بالقوانين المحلية أو الفيدرالية ؛ التخلف عن سداد ضرائب الأجور .

## أفصح عن كل شىء

إذا كان هناك أية أمور لم يتم الإفصاح عنها ، احرص على الإفصاح عنها للمستثمرين فى مرحلة مبكرة من العمل . فكلما مر عليك الأجل ، صار من الأصعب الكشف عما أخفيت ، وضر ذلك بمصداقيتك بشكل أكبر .

على سبيل المثال ، ذات مرة استثمرت شركة " جاراج " في إحدى الشركات التي أفصحت عن أن مستثمراً مرتقباً عقد اتفاقية استشارية مع الشركة . وتم تسليط الضوء على هذه الاتفاقية قبل الانتهاء من عملية التمويل بفترة وجيزة . وكان المستثمر يشترى الأسهم ، ويتقاضى أيضًا أسهمًا ومبالغ مالية لقاء خدماته الاستشارية . ولم يبرم أى مستثمر آخر مثل هذه الاتفاقية .

وعندما علم المستثمرون الآخرون بشأن هذه الاتفاقية ، كادت أن تلغى . لو كانت الشركة قد أفصحت بشكل كامل في وقت مبكر ، وفسرت منطقيتها للجميع ( وهو عامل كان يتوفر فيها بالفعل ) ، لكانت الأمور سارت بشكل أكثر سلاسة . وللأسف فإن أحد أبرز المستثمرين انسحب بسبب هذه المسألة التى لم يتم الإفصاح عنها سوى في اللحظة الأخيرة .

ماذا لو قمت بتأسيس ، أو عملت لصالح ، مؤسسة انهارت أعمالها ؟ لا طائل من محاولة إخفاء هذه الحقيقة لأن المستثمر سيكتشفها . ومن غير الحكمة أن تلقي باللائمة على أى شخص أو أى شىء : سواء السوق ، أو العاملين ، أو العملاء ، أو تحديدًا المستثمرين ( مهما كانت الحقيقة ) .

إننى أوصى بأن تتقدم باعتراف رسمى بإخفاقك الشخصى ، أى أن تتقبل أكبر قدر من اللوم للفشل و " تقر " بخطاياك . فالمستثمرون المحنكون يجدون هذه السياسة جديرة بالاحترام ، كما أن كثيراً من المستثمرين راهنوا بأموال طائلة على رجال أعمال باءت جهودهم الأولى بالفشل . إن فشلك ليس هو المهم - بل تعلمك من إخفاقاتك وحرصك على المحاولة مرة ثانية .

إن الدرس المستفاد هو : احرص على تسوية مشكلاتك أو أفصح عنها ، ولكن إياك أن تخفيها .

## اعترف بعدوك ، أو جد لك واحداً

يعتقد الكثير من مبادرى الأعمال أن المستثمر يتوق لمعرفة أنه لا يوجد للشركة أية منافسين . ومن المؤسف أن المستثمرين المحنكين يصلون إلى استنتاج أو اثنين فى حال زعم مبادرو الأعمال خلو الساحة من المنافسين :

- لا يوجد منافس لأنه لا يوجد سوق من الأساس . فإذا كانت هناك سوق قائمة ، لكان هناك منافسون يحاولون الهيمنة عليها .

- مؤسسو الشركة جاهلون جدًا لدرجة أنهم لا يستطيعون استخدام محرك بحث جوجل لمعرفة أن هناك عشر شركات أخرى تعمل فى نفس هذا المجال .

إن إنشاء مؤسسة لخدمة سوق لا وجود لها من الأساس ، أو إبداء الجهل بهذه السوق لا يتسق وجمع رؤوس الأموال . والمنافسة المعتدلة جيدة لأنها تضفى شرعية على السوق . علاوة على ذلك ، فحقيقة وعيك بمنافسك تدلل على دراستك الواعية للسوق .

إن مهمتك تكمن فى إظهار تفوقك على المنافس ، وليس التدليل على عدم وجوده من الأساس . ويمكنك أن تقدم جدولاً كالآتى يشرح ما يمكنك ، وما لا يمكنك ، أنت ومنافسك عمله لإنجاز هذه المهمة .

| الشركة | ما يمكننا عمله ، وما لا يمكنهم عمله | ما لا يمكننا عمله ، وما يمكنهم عمله |
|---|---|---|
| س | | |
| ص | | |
| ع | | |

يجب أن تضع قائمة بالأمور التى لا يمكنك القيام بها ، فيما يستطيع منافسك إنجازها لأن ذلك يرسى أساسًا للمصداقية ويدلل على أنك :

- قادر على تقييم المنافس بشكل واقعي .
- قادر على توصيل معرفتك بوضوح وإحكام.
- مستعد لطرح الحقائق التى لا تجمل من صورتك دائمًا .

ويمكنك أيضًا استخدام هذا الجدول لتدعيم مدى صلة منتجك أو خدمتك بالسوق بواسطة الربط ما بين قدراتك وحاجات عملائك . وهذا يعنى أن قائمة

قدرات " ما يمكننا عمله " يجب أن تدلل على الفور على أن هناك حاجة ملحة لمنتجك أو خدمتك .

ولذا ، تشجع وكن جريئًا ، وناقش نقاط قوتك وضعفك صراحة ، فهذا كفيل بأن يضفى على نقاط قوتك مصداقية أكبر .

من المؤسف أن أحدًا لا يتبع هذا السبيل ، بل يبتكرون جداول يظنون أنها تضفى عليهم شكلاً جذابًا ـ وكثيرًا ما تمتلئ تلك الجداول بمتغيرات ليس لها أى صلة بواقع العمل ، إن لم تكن سخيفة تمامًا . ويأتى فى شكل مثيل لما يلى :

| | الولايات المتحدة | شركة "س" | شركة "س" |
|---|---|---|---|
| المدير التنفيذى يستخدم يده اليمنى | √ | | √ |
| العاملون يقودون السيارات الهجينة | √ | √ | |
| العاملون النباتيون | √ | | |
| استخدام كود المصدر المفتوح | √ | | √ |

إذا لم يكن هناك منافس لك حقًا ، وسِّع مجال الرؤية إذن حتى يمكنك تحديد بعض المنافسين . من الممكن أن تكون المنافسة غير حامية فى مجالك ومن الممكن أن يكون منافسك هو شركة " مايكروسوفت " ( بالتأكيد أنها فى مرحلة ما ستنافس أى شخص على أى شىء ) ، أو الباحثين بالجامعات . اختر منافسًا لك لأن الزعم بأن الساحة خالية من المنافسة ليس بالانطلاقة السليمة .

## ابتكر أكاذيب جديدة

يلتقى المستثمر فى اليوم العادى بمسئولى شركتين أو ثلاث شركات ويطلع على أربعة أو خمسة موجزات تنفيذية أخرى . وتزعم كل شركة من هذه الشركات بأنها تمثل فرصة فريدة لا مثيل لها حيث تتمتع بفريق متميز ،

وتكنولوجيا معتمدة ، وسوق راسخة . وما من شركة يزعم مسئولوها بأنهم مجموعة من الفاشلين ليس لديهم أية فكرة عما يفعلونه .

علاوة على ذلك ، بينما تعتقد أنك واجتماعك مركز الكون ، إلا أن اجتماعك هو مجرد ذلك الاجتماع المزمع عقده في العاشرة صباحًا حيث سبقك اجتماع آخر في التاسعة صباحًا ، وسيليك اجتماعان آخران في الواحدة والثالثة مساءً .

إن جزءاً من وهم مركز الكون يكمن في أن رجال الأعمال كثيرًا ما يظنون أنهم يطلعون المستثمرين على شيء جديد . ورأفة بالمستثمرين الذين ضجروا سماع نفس الأكاذيب القديمة ، ورجال الأعمال الذين أساءوا لأنفسهم بهذه الأكاذيب ، أقدم إليكم أشهر عشر أكاذيب يلقيها رجال الأعمال على آذان المستثمر . احفظوها عن ظهر قلب ، وكونوا على استعداد على الأقل لابتكار أكاذيب جديدة غيرها .

**الأكذوبة الأولى : " تصورنا متحفظ "**

فعلى الرغم من تحفظ تصورك ، إلا أنك تعتزم تحقيق أرباح تصل إلى ١٠٠ مليون دولار أمريكي في العام الثالث . وهكذا ستتحول الشركة إلى أسرع الشركات نموًا في تاريخ البشرية . إن تصورك إذن ليس متحفظًا على الإطلاق ، بل والأدهى أنه ليس لديك أدنى فكرة عن مبيعاتك المستقبلية .

إنني أحلم باليوم الذي يصرح فيه أحد رجال الأعمال بقوله : " إن تصورنا في واقع الأمر قائم على رقم خيالي . وإننا نحاول الارتقاء بهذا الرقم بقدر الإمكان لكي نحوز رضاك ، ولكننا لا نزيده بشكل مبالغ فيه فنبدو كالحمقى . والحقيقة أنه لن يتشكل لدينا تصور فعلي سوى بعد شحن المنتج وتوقع مدى تقبل الجمهور له " . إن رجل الأعمال هذا على الأقل صادق .

**الأكذوبة الثانية : " تقول شركة جارتنر ( أو " فورستر " ، أو " جوبيتر " ، أو مجموعة " يانكي " ) إن سوقنا ستقدر قيمتها بخمسين مليار دولار أمريكي في غضون خمس سنوات " .**

في الفصل الثالث ، ناقشت آراء المستمعين عندما يحاول رجال الأعمال " إثبات " حجم السوق المستهدفة ، فأيدت ساعتها " الكشف عن لب الأمور " أو تحرى الواقع . دعوني أكرر نصيحتي : لا تستشهدوا بهذه الأرقام ،

وتتوقعوا إبهار المستثمرين بها . فما من أحد يزعم أنه " يعمل فى سوق محدودة ومزرية " . فالجميع يقولون نفس ما تقوله .

**الأكذوبة الثالثة : "شركة "بوينج" ستوقع معنا عقداً الأسبوع القادم" .**

إن قوة الجذب رائعة كما سبق وذكرت . فهى تعزز من احتمالات حصولك على التمويل اللازم . ولكن العقد لا يعد ساريًا حتى يتم التوقيع عليه . وإذا تحقق المستثمر بعد أسبوع من هذه الأكذوبة ، واكتشف أن العقد لم يوقع بعد ، ستقع في مشكلة عويصة . في غضون خمس سنوات ، لم أشهد أى عقد وقع فى أوانه . تحدث عن صفقة " بوينج " وغيرها من الصفقات الضخمة بعد إبرامها . وتأكد عامة من أن جميع المفاجآت التى تخبئها للمستثمرين إيجابية .

**الأكذوبة الرابعة : "سينضم إلينا كبار العاملين عندما نحصل على التمويل اللازم" .**

دعونى أوضح هذه النقطة : لنفترض أنكما شخصان فى شركة ناشئة ، وتحاولان جمع بضع مئات الآلاف من الدولارات ، ولازال أمام منتجكما ١٢ شهرًا حتى يستكمل ، هل تزعمان أن هؤلاء الأفراد البارزين سيتركون مناصبهم المرموقة التى تدر عليهم ربحًا سنويًا يصل إلى ٢٥٠٠٠٠ دولار أمريكى ، إضافة إلى العلاوات ، وأسهم الشركة لكى ينضموا إلى شركتكما ؟

عندما استفسرنا من هؤلاء العاملين البارزين حول حقيقة انضمامهم للشركة الناشئة ، كانت الإجابة التى حصلنا عليها فى الأغلب " أكاد لا أذكر أننى التقيت المدير التنفيذى لهذه الشركة فى أى من الحفلات " . إذا كنت ستلجأ إلى هذه الأكذوبة ، تأكد من أنهم على أتم الاستعداد للاستقالة والانضمام إليك .

**الأكذوبة الخامسة : "كثير من المستثمرين أولونا عنايتهم الواجبة بالفعل" .**

أى أنك " لو لم تسرع ، سيسبقك الآخرون إلينا ، ولن تتاح لك الفرصة مطلقاً " . إن هذه الأكذوبة فعالة فقط فى فترات الرخاء ، ولكنه أسلوب يبعث على السخرية بصفة عامة . والواقع هو أنك *تواصلت مع القليل من*

*المستثمرين ولكنك لم تتلق منهم ردًا بالإيجاب بعد* ، وهذا هو ما يدور بخلد المستمع إليك أيضًا .

والأرجح أن المستثمرين يعرفون بعضهم البعض حق المعرفة . ومن السهل أن يتصلوا بأصدقائهم ويكتشفوا مدى اهتمام مستثمر آخر بصفقتك . ولكى تنطلى عليهم هذه الأكذوبة ، عليك أن تكون بارعًا فى الكذب ، وإلا لن تصمد أمام شبكة علاقات المستثمر .

**الأكذوبة السادسة : "شركة "بروكتر آند جامبل" عتيقة ، وساذجة ، وبطيئة لدرجة لا تجعلها تمثل تهديداً" .**

" بروكتر آند جامبل " ، " مايكروسوفت " ، " أوراكل " ؛ " فورد " ... أو أى شركة ناجحة أخرى . يعتقد الكثير من رجال الأعمال أنهم بمثل هذا التصريح ( أ ) يقنعون المستثمر بشجاعتهم ، ( ب ) ويثبتون قدرتهم على قهر منافس عتيد ( جـ ) يرسخون ميزة تنافسية لهم .

والواقع أن هذه الأكذوبة تدلل على مدى سذاجتهم حول ما يتطلبه الأمر لبناء مؤسسة ناجحة . إن أشخاصاً مثل " لارى إليسون " قادرون على إبقاء مطار " سان خوسيه " مفتوحًا لفترة متأخرة لاستقبال رحلاتهم الخاصة المتأخرة بينما الأشخاص العاديون مثلى ومثلك ينتظرون الرحلات المعتادة لشركة " ساوث وست إيرلاينز " ، وبالطبع لا يمكن عندئذٍ الاعتقاد بأن الشركة التى يديرها تتسم بالبطء أو الترهل .

كفى المستثمر رعبًا أنك تنافس شركة ضخمة . فلا تحفر قبرك بنفسك بإظهار مدى جهلك ومحاولة تشويه سمعة مثل هذا المنافس . وبدلاً من ذلك ، أقم حجتك بناء على البدائل التالية :

- إقامة شراكة مع المنافس
- العمل تحت جناح المنافس
- استهداف قطاع بالسوق لا يمكن أو لا يعتزم المنافس استهدافه

**الأكذوبة السابعة : " براءات الاختراع تجعل مؤسستنا حصينة " .**

لا تجعل براءات الاختراع أى مشروع حصين . ربما أمكنها إتاحة ميزة تنافسية مؤقتة - خاصة فى الشركات التى تعنى بعلوم المواد ، والأجهزة الطبية ، والتكنولوجيا الحيوية - هذا كل ما فى الأمر .

على سبيل المثال ، حصلت شركة " جاراج " على براءة اختراع حول عملية استخدام المستثمرين ورجال الأعمال شبكة الإنترنت لزيادة الاستثمارات . هل أنعم بقسط أفضل من النوم نظرًا لهذه البراءة ؟ هل منعت هذه البراءة البنوك الاستثمارية ، والمصرفيين الاستثماريين والمستشارين من استخدام شبكة الإنترنت بغرض الاتصال بالمشترين والبائعين للحصول على عروض خاصة ؟ هل يجب أن نحاول توقيع الجزاء الوارد بالبراءة ؟ الإجابة عن هذه الأسئلة هى النفى .

إننى مع عمل براءات الاختراع قلبًا وقالبًا ، ولكن لا تعتمد عليها فيما يتجاوز إبهار والديك اللهم إلا إذا كان لديك الوقت ( وأعنى السنين الطويلة ) والمال ( وأعنى الملايين ) للدخول فى معارك قانونية لا أول لها من آخر . وإذا كانت شركة " آبل " ووزارة العدل الأمريكية قد أخفقتا فى هزيمة شركة " مايكروسوفت " فى ساحات المحاكم ، فلن تستطيع أنت أيضًا .

وعندما تتحدث إلى المستثمر ، لا تأت على ذكر إمكانية عمل براءة اختراع لتقنيتك سوى مرة واحدة . لكن لا تتحاش الحديث عنها إطلاقًا ذلك أن هذا تلميح على أنك لا تملك أى تقنية خاصة بك . أما إذا ذكرت مسألة براءة الاختراع أكثر من مرة ، سيعنى هذا أنك تفتقر للخبرة ، وتعتقد أن براءات الاختراع تكفل حصانة لعملك .

**الأكذوبة الثامنة : " كل ما نحتاج إليه هو الهيمنة على نسبة ١ ٪ من السوق فحسب "**

يعرف المستثمرون المغامرون هذه الأكذوبة باسم " أكذوبة الصودا الصينية " . أى أنه " لو اشترى ١ ٪ فقط من الصينيين مشروبنا ، سنحقق نجاحًا لم يسبق لأى شركة أن حققته فى التاريخ " . ولكن هذه الحجة تشوبها أربع ثغرات :

- ليس من السهل حمل ١ ٪ من الصينيين على احتساء الصودا التى تصنعها .
- إن رجال الأعمال الذين يسعون حقًا للهيمنة على سوق بحجم السوق الصينية قلائل جدًا .
- إن كلامك هذا يشبه أقوال الشركة التى سبقتك . وهو مماثل تقريباً لكلام الشركة التى ستليك .
- إن الشركة التى تستهدف ١ ٪ من السوق لا تثير الاهتمام على الإطلاق *

إن المسار السليم الذى يجب أن تتبعه كما سلف وذكرت هو التوصل إلى رقم إجمالى للسوق الإجمالية التى يمكن اختراقها أو تجسيد الخيال على أرض الواقع بحيث يستطيع المستثمر التوصل إلى رقم بنفسه . أما الزعم بأن كل ما لديك هو نسبة ١ ٪ من سوق ضخمة فيضعك فى مصاف الحمقى .

**الأكذوبة التاسعة : "إننا نتميز بميزة الريادة" .**

تشوب هذه الأكذوبة شائبتان . الأولى هى أنها قد لا تكون صحيحة فى واقع الأمر . فكيف يمكنك الجزم بأن أحدًا غيرك لا يعمل بنفس المجال الذى وقع اختيارك عليه ؟ وكقاعدة عامة ، إذا كنت تخوض مجالاً جيدًا ، اعلم أن هناك خمس شركات أخرى تخوض نفس المجال ، وإذا كنت تخوض مجالاً رائعًا ، تأكد أن هناك عشر شركات أخرى سبقتك إليه . ثانيًا ، ميزة الريادة ليست كما يشاع عنها ، فالانطلاق من المرتبة الثانية بسرعة فائقة قد يكون أفضل - دع غيرك يحتل مكانة الريادة فى التوصل إلى المفهوم الأساسى وتعلم من أخطائه ، ثم تخطاه بقفزة واحدة .

* يأمل جميع المستثمرين المغامرين فى قرارة أنفسهم فى تمويل شركة يمثل أشد المخاطر التى تتهددها قضية من قبل وزارة العدل الأمريكية والاتحاد الأوروبى .

**الأكذوبة العاشرة : "إن لدينا فريق عمل معتمدًا وعلى مستوى عالمي" .**

إن التعريف المقبول لاصطلاحي " *عالمي* " و" *معتمد* " في هذا السياق هو أن المؤسسين حققوا أرباحًا طائلة للمستثمرين في شركة سابقة ، أو أنهم احتلوا مناصب في شركات مرموقة ومدرجة بسوق الأوراق المالية . إن ركوب موجة شركة ناجحة ، أو العمل لعامين بشركة " مورجان ستانلي " لا يعتد به كخلفية معتمدة .

**تمرين**

أعط قائمة الأكاذيب هذه لصديق لك واطلب إليه أن يستمع إلى عرضك الترويجي . كم عدد الأكاذيب التي تلجأ إليها ؟ ويعد التمرين لاغيًا إذا لجأت إلى أكثر من أكذوبتين .

## لا تنخدع بالأسئلة المراوغة

علاوة على اللجوء إلى أكاذيب جديدة . يجب عليك أيضًا الإجابة عن الأسئلة المراوغة بشكل سليم . ويطرح المستثمرون هذه الأسئلة لكي يروا ما إذا كنت عديم الخبرة أو ساذجًا لدرجة تجعلك تجيب إجابة خاطئة . استرشد بالجدول التالي .

| السؤال المراوغ للمستثمر | الإجابة التي تود الإدلاء بها | الإجابة التي ينبغي الإدلاء بها |
|---|---|---|
| " ما الذي يجعلك تجزم بأهليتك لإدارة هذه المؤسسة ؟ " | " ما الذي يجعلك تجزم بأهليتك لإدارة هذا الشركة الاستثمارية ؟ " | " لقد أبليت بلاءً حسنًا حتى الآن وصولاً إلى هذه المرحلة . ولكنني على أتم الاستعداد للتنحي إذا دعت الحاجة لذلك " . |
| " هل تعتقد أنك قادر على الاضطلاع بمسئوليات المدير | " ما الذي استشفه فيك مستثمروك ؟ " | " لقد ركزت على احتكاك العاملين لدينا بالسوق . وسأفعل ما تمليه على |

| | | |
|---|---|---|
| التنفيذى للمؤسسة على المدى البعيد ؟" | | الظروف لإنجاح هذه المؤسسة . بما فى ذلك التنحى عن منصبى إذا دعت الحاجة لذلك . إليكم المعالم المنطقية التى بمكننا عمل هذه النقلة عندها ..." |
| "هل نسبة الملكية التى تسمح لك بالسيطرة على المؤسسة مهمة بالنسبة لك ؟" | "هل تسألنى ما إذا كنت أكترث بحصتى فى المؤسسة فى الوقت الذى أكرس فيه ٨٠ ساعة لها أسبوعيًا ؟" | "لا . لا أكترث كثيرًا بذلك . فأنا أدرك أنه لكى أساعد على إنجاح المؤسسة ، فإننا فى حاجة إلى عاملين ومستثمرين رائعين . وجميعهم فى حاجة إلى امتلاك نصيب كبير . سأركز على توسيع رقعة الملكية بدلاً من التركيز على الاستيلاء على نصيب الأسد" . |
| "ما هو المسار الذى تراه أنسب لتوفير سيولة للمؤسسة ؟" | "عرض بيع أولى للأسهم يضرب رقمًا قياسيًا جديدًا فى بورصة ناسداك" . | "إننا نعلم أننا يجب أن نبذل قصارى جهدنا قبل أن نحلم حتى بتوفير السيولة المالية . وإننا نؤسس هذه الشركة لكى تصبح ذات يوم كيانًا ضخمًا . وحاليًا ، لازلنا نخطو خطى محدودة ، ونبذل قصارى جهدنا لتوفير هذه السيولة . إن عرض البيع الأولى حلم بالنسبة لنا . علاوة على ذلك ، فإن هذه الشركات الخمس من المؤسسات المرتقب أن تشترى مؤسستنا ..." |

هل اتضحت لك الصورة ؟ الجأ لأكاذيب جديدة وحقائق قديمة ـ لا العكس !

## قُدْ قطيع الهررة

تقول أغنية مشهورة أن "هناك خمسون طريقة لهجر محبوبتك" ، ولكن طرق رفض المستثمر أكثر من ذلك بكثير . ولكن مبادري الأعمال يرفضون أي بديل

للموافقة ( فهذا جزء من طبيعة مبادر الأعمال الناجح ) . وفي نفس الوقت نجد أن المستثمر لا يحب أن يعرب عن رفضه بصراحة ووضوح ، بل يفضل اللجوء إلى أسلوب إظهار الاهتمام ، ثم المماطلة . إليكم الاستجابات الشائعة ( والمعنى هنا فضفاض ) التى يتلقاها مبادر الأعمال :

- " مازال الوقت مبكرًا على الاستثمار لديك . أظهر لنا عناصر جذبك ، وسنسارع بالاستثمار فيك " .
- " لقد فات أوان استثمارنا لديك . ليتك لجأت إلينا مبكرًا "
- " إذا كان لديك مستثمر رائد، سيسعدنا أن نكون جزءًا من اتحاد المستثمرين " .
- " ليس لدينا خبرة فى مجال عملك " .
- " هناك تضارب في المصالح بيننا وبين إحدى شركاتك " . ( ثق أنهم إن كانوا يعتقدون أن هناك فرصة لتحقيق مكاسب بالاستثمار فى شركتك ، لسارعوا بتسوية هذا التضارب ) .
- " لقد أعجبت بصفقتك ، ولكنها لم تنل إعجاب شركائى " .
- " إنك فى حاجة لإثبات أن تقنيتك قادرة على التطور " .

إن رسالة المستثمر التى يود إيصالها إليك فى أغلب الأحيان هي " مستحيل أن أستثمر لديك " . ولكن ، فى بعض الأحيان يبدى المستثمرون اهتمامًا حقيقيًا بيد أنه لا يصل إلى درجة الالتزام . وربما تحصل على استثمار منهم ، فإن ذلك لن يقل صعوبة عن قيادة قطيع من الهررة .

ومفتاح قيادة قطيع الهررة بنجاح هو ( للمزج ما بين الاستعارتين ) اصطياد واحدة فى مرحلة مبكرة بدلاً من السعى وراء عدد كبير حتى خط النهاية . وهذه الطريقة مفيدة إذا كانت الهرة سمينة ، وجميلة ، ومشهورة ، ولكن أى هرة لا تمت إليك بصلة قرابة ستفى بالغرض . إن المستثمرين - مثلهم مثل البؤساء - يعشقون الصحبة .

وكسب مستثمر جديد لا يتأتى فحسب بتزويده بالهدف ، ومعلومات رائعة من خلال عرضك الترويجى ، وخطة عمل ، ومرجعيات ، فالعملية

أعمق من ذلك . فالمستثمر الذى " ربما " أجابك بالرفض ، مازال يراقبك ليرى ما ستفعله :

- هل حاولت الاتصال به مرة أخرى بعد العرض الترويجى ؟
- هل أجبت عن الأسئلة التى طرحها بالعرض الترويجى ؟
- هل أتحت معلومات إضافية تدعم عرضك ؟
- هل فاجأت المستثمر بإبرام صفقات مع عملاء جدد أو تحقيق أهداف أساسية فى مرحلة مبكرة ؟
- هل منحك مستثمرون آخرون ذائعو الصيت شيكات باستثماراتهم ؟

إن المثابرة واتباع هذه المسارات من الممكن أن يؤتى ثماره ، ويمكنك توفير هذا النوع من المعلومات بعد العرض الترويجى الأولى بأسابيع أو أشهر لتقود القطيع . ولكن مواصلة الاتصال دون إدخال تعديلات ضخمة سيغير موقفك من " المثابرة " إلى " الإزعاج " . وما من أحد يقدم على تمويل شخص مزعج .

## استوعب ما أنت بصدد الخوض فيه

إن جمع رؤوس الأموال ، خاصة من المستثمرين المغامرين ، عملية شاقة وطويلة - هذا إن سارت الأمور على خير ما يرام . ليت أيام الرواج التى شاعت فى التسعينيات تعود يومًا ، ولكنها ربما لن تعود ، والسذج فقط هم الذين يعولون على عودة الأيام الخوالى .

ولتبيان طبيعة المستثمرين الخبراء والمغامرين ، دعونى أقص عليكم قصة . وهى ليست أسطورة مثل قصة الرجل الذى ثبت محركًا صاروخيًا بسيارته وانطلق بمحاذاة الجبال . لقد سمعت هذه القصة من إحدى المستثمرات المغامرات مباشرة .

لقد دعت هذه السيدة أباها لتناول العشاء بالخارج ذات ليلة بمطعم فخم يتمتع بخدمة خاصة . وفى طريقهما إلى المطعم ، عنفها أبوها لإسرافها

وشرائها سيارة طراز " بى . إم . دبليو . " . أوقفت سيارتها أمام المطعم ، ودلفا إليه .

وبعدها بساعات طوال ، خرجا من المطعم ليجدا السيارة كما هى فى مكانها . فاستغلت هذا الموقف ، وقالت لأبيها : " أترى ؟ لهذا اشتريت هذه السيارة . فالمطاعم تسمح للسيارات الفاخرة بالوقوف أمامها تمامًا . والآن ، لسنا فى حاجة لانتظار عامل السيارات لإحضارها لنا " .

وفى نفس هذه اللحظة ، دنا منها عامل غاضب وقال : " سيدتى ، إنك لم تتركى مفاتيح سيارتك ، وبالتالى لم نتمكن من تحريكها " .

ما الذى يمكننا أن نتعلمه من هذه القصة الواقعية لهذه المستثمرة المغامرة ؟

١. يعتقد المستثمرون المغامرون أن القواعد الشائعة لا تنطبق عليهم .
٢. يعتقد المستثمرون المغامرون أنهم أحق بمعاملة خاصة .
٣. ينبغى ألا تطفئ محرك سيارتك عندما تتوقف أمام مكان يقدم خدمات إيقاف السيارات .
٤. لا يختلف المستثمرون المغامرون عنك بضرورة الحال ـ كل ما فى الأمر أنهم يديرون مئات الملايين من الدولارات .

الإجابة الصحيحة هى " كل ما سبق " . اسمحوا لى بإزالة الهالة الأسطورية التى تحيط بالمستثمرين المغامرين :

- إنهم لا يفوقونك علمًا فيما يتعلق بمجال عملك . ومع ذلك ، قد تتساءل فى نفسك قائلاً : " كيف يتراءى لك أنهم لا يحيطون بمجال عملك علمًا فى الوقت الذى يديرون فيه مئات الملايين من الدولارات ؟ "
- لا يضمن لك تمويل شركة استثمار متميزة النجاح . فهذه الشركات تجرى العديد من المراهنات ، وتفترض أن أغلبها لن يثمر عن شىء .
- ساعة أن تلجأ إلى دولار واحد من الأموال الخارجية ، فإنك تفقد " السيطرة " . ولا أعنى بالسيطرة هنا حسابات الأسهم التى تكفل التصويت . اعلم أنك عندما تستعين بأموال من الخارج ، فإنك تصبح مدينًا للمساهمين حتى وإن لم يملكوا سوى أدنى عدد من الأسهم .

- ضع حدًا لتوقعاتك فيما يتعلق بما يمكن للمستثمر أن يفعل من أجلك ، وساعتها لن تصاب بنفس خيبة الأمل . ويمكن للمستثمرين الخارجيين أن يفتحوا لك الأبواب لدفع عجلة المبيعات والشراكات . ويمكنهم أيضًا مساعدتك على العثور على مستثمرين مستقبليين . ويمكنهم إبعادك عن الأخطاء إذا سبق لهم أن شهدوا شركات أخرى ترتكب أخطاء مثيلة . ويمكنهم أيضًا أن يجعلوا العالم من حولك يتعامل بقدر أكبر من الجدية لأنهم " استثمروا فيك " . ولكن هذا هو جل ما يمكنهم عمله .

## ابحث عن تذكرة قطارك

لا يمكنني أن أتأكد مما إذا كانت هذه قصة حقيقية أم أسطورة ، بيد أن رجل الأعمال أو الكاتب المحنك لا يسمح للحقيقة باعتراض سبيل الدروس المفيدة .

كان " ألبرت أينشتاين " على متن قطار . وبعد أن فتش جيوبه وحقائبه كلها ، لم يعثر على تذكرته . ودنا منه مفتش القطار وقال شيئًا مفاده : " د . أينشتاين ، إننا جميعًا نعلم من أنت . ونعلم أيضًا أن جامعة " برنستون " يمكنها أن تشترى لك تذكرة قطار أخرى " .

فأجاب " أينشتاين " بما معناه : " إنني لست قلقًا بشأن المال ، ولكنني يجب أن أعثر على التذكرة لأعرف إلى أين أنا ذاهب " .

ومثلك مثل " أينشتاين " ، لا ينبغى أن تقلق بشأن المال ، بل بشأن وجهتك . فإذا أدركت وجهتك الحقيقية ، سيأتيك المال لا محالة .

## فصل موجز : فن تدبير التمويل من المستثمرين الهاوين

*" أطلقت سهمًا فى الهواء ، فأصاب هدفه " .*

*ـ " جرافيتو " فى مسلسل " لوس انجلوس "*

ليس المستثمرون المخاطرون المحترفون المصدر الوحيد لجمع رؤوس الأموال بالنسبة للشركات الناشئة . فهناك أيضًا آلاف من الأثرياء الذين يمكنهم أن يزودوك بالتمويل اللازم . وجمع رؤوس الأموال من هؤلاء يتطلب أسلوبًا مختلفا ، ذلك أن أهدافهم تختلف عن أهداف المستثمرين المحترفين . وهذا لا يعنى أنه من الأسهل جمع الأموال من هذه الفئة ـ كل ما فى الأمر أن المسألة مختلفة . يشرح هذا الفصل الموجز عملية تدبير التمويل من هؤلاء المستثمرين "الهاوين".

- **لا تقلل من شأنهم** . فقد لا يعبئون بنفس القدر بشأن المردود المالى مقارنة بالمستثمر المحترف ، ولكن هذا لا يعنى أنهم سذج . تعامل معهم بنفس المستوى الاحترافى كما لو كنت تروج منتجك لمستثمر متميز مثل شركة " كلاينر بيركنز كوفيلد آند بايرز " أو شركة " سيكويا كابيتال "
- **استوعب دافعهم** . بينما يود المستثمرون الخبراء كسب المال وربما أيضًا المشاركة فى بناء المجتمع ، ستجد أن المعادلة معكوسة لدى هذه الفئة حيث تعنى أولاً بالمشاركة الاجتماعية ثم ربما كسب بعض المال . ويرى هؤلاء المستثمرون طريقتين لمجازاة المجتمع : مساعدة الشباب على الانطلاق فى حياتهم العملية ، ومساعدة منتج أو خدمة تضفى مغزى على العالم على اختراق السوق .
- **مكِّنهم من العيش من خلالك** . من الفوائد الثانوية التى يسعى إليها الكثير من هؤلاء المستثمرين فرصة عيش شبابهم أو استعادة ماضيهم الرومانسى من خلالك مرة أخرى . وعلى الرغم من عدم رغبتهم ، أو عجزهم عن تأسيس كيان آخر ، إلا أنهم يستمتعون لمجرد متابعتك وأنت تفعل ذلك .

- **بسّط روايتك للزوج** . إن " اللجنة الاستثمارية " للمستثمر الهاوي تتألف من زوجته أو زوجها . فهي لا تتشكل من مجموعة من الخبراء ، أو المثقفين ، أو رجال الأعمال السابقين . وهذا يشدد على أهمية تبسيط أعمالك وتيسير فهمها .
- **كن شخصًا لطيفًا** . بينما يمكن أن يستثمر المستثمر المحترف أمواله لدى شخص بغيض لأن " الهدف هو كسب المال " ، نجد أن المستثمر الهاوي يستنكف عن ذلك . فهو يقع في حب المستثمر من منطلق أبوى أو أمومى : " إنها فتاة لطيفة . أود أن أساعدها على البدء " . ولذا ، أنصحك بأن تكون لطيفًا ، ولين الجانب . وإذا أمعنت النظر فى الأمر ، ستكتشف أن هذا الأسلوب لن يضيرك عند التعامل أيضًا مع المستثمرين المحترفين .
- **اشرك معارفهم أو أى شخص سمعوا به** . إن الاستثمارات الهاوية تمس التخالط الاجتماعى بقدر ما تمس تحقيق مكاسب مادية . ولذا ، إذا تسنى لك استقطاب عضو واحد من " النادى " ، يصبح من السهل عليك عادة استقطاب المزيد .

## فصل موجز : فن التعامل مع مجلس الإدارة

*" إن الانضمام إلى الجيش أشبه بالانضمام إلى الكشافة ، ولكن الفارق الوحيد هو أن هناك مشرفًا أكبر منك فى المؤسسة الثانية " .*

*- " بليك كلارك "*

أينما وجد المال ، تظهر معه المسئولية . ومن بين نعم وأعباء قبول استثمارات خارجية ضرورة تشكيل مجلس إدارة . يشرح لك هذا الفصل الموجز فن إدارة مجلس الإدارة .

وأول مسألة يجب تناولها بالحديث هى تشكيل المجلس . سوف ستجد أن المستثمرين الرئيسيين سيطالبون بمقاعد بالمجلس ، ولذا فإنك مجبر على قبولهم . وفى المجمل ، أنت فى حاجة إلى أشخاص يتسمون بنوعين من

الخبرة : خبرة فى إنشاء الشركات ، وخبرة عميقة بالأسواق . إليك الأدوار الأساسية التى يجب أن تجد من يمثلها :

- "**العميل**" . يجب أن يعي هذا العضو حاجات عملائك . وليس لزامًا عليه أن يكون عميلاً حقيقيًا ، ولكن يجب أن يكون خبيرًا بما يسعى العملاء لشرائه .
- "**الخبير**" . يجرى هذا العضو تدقيقًا واقعيًا على جهودك الساعية للتطوير . على سبيل المثال ، هل تتحدى تقنيتك قوانين الفيزياء ؟ حتى لو لم تكن شركتك معنية بالتكنولوجيا . يبقى السؤال قائمًا : هل مهمتك ممكنة ؟
- "**الراعى**" . هذا العضو هو بمثابة الأثر المهدئ للمجلس . فهو يمد المجلس بخبرة واسعة ونضج شديد بحيث يساعد على تسوية الخلافات وحل المشكلات .
- "**المتعنت**" . هذا هو الشخص الشرير الذى يقول لك إنك كاذب فى وجهك ، كما أنه يطالب بالالتزام بممارسات قانونية وأخلاقية لا تنازل عنها .
- "**جيرى ماجواير**" . والمستوحى من الفيلم الشهير وهو الشخص صاحب العلاقات . فأهم ما يملكه هو أجندة علاقاته واستعداده للسماح لمؤسستك باستعمالها .

تكمن المسألة التالية فى خلق علاقة عمل سوية مع مجلس المدراء . إليك بعض النصائح :

- **أنقذوا الأشجار** . من الأفضل أن تقلص من كمية الورق التى تستخدمها . فليس من الصالح إغراق مجلس إدارتك بالوثائق ذلك أنهم أناس مشغولون . قم بصياغة تقاريرك المحاسبية والمالية فيما لا يزيد على خمس صفحات . ينبغى أن تتضمن هذه التقارير بيان الأرباح والخسائر ،

وتصورات التدفقات المالية ، وبيان الموازنة ، وقائمة بالإنجازات والمشاكل .

- **ضع معايير مفيدة**. لا تكفى التقارير المحاسبية والمالية وحدها . فالمعايير غير المالية أيضًا ـ مثل عدد العملاء ، أو عدد عمليات تثبيت المنتج ، أو عدد زوار موقعك ـ لا تقل أهمية . لا ينبغى أن تزيد هذه المعلومات عن ثلاث أو أربع صفحات إضافة إلى تقاريرك .

- **أرسل هذه التقارير قبل انعقاد مجلس المدراء بيومين**. إن مجالس الإدارة هى المكان والزمان المناسبان لمناقشة المسائل الاستراتيجية ـ لا لتناقل المعلومات الفعلية التى تشتمل عليها تقاريرك . ويجب أن تنفق وقتًا محدودًا بالاجتماع لتوصيل هذه الحقائق ـ ووقتًا كثيرًا للتوصل إلى سبل الارتقاء بها فى المستقبل . ولذا ، فمن الأفضل أن ترسل تقاريرك مقدمًا . ومع ذلك ، يجب أن تفترض أن أعضاء مجلس الإدارة سيطالعونها ـ ويجب عليك مراجعتها فى عجالة بالاجتماع .

- **لا تفاجئ مجلس الإدارة قط ( اللهم إلا بالأخبار السارة )**. إن أسوأ مكان وزمان تعلن فيهما عن خبر سيئ هو اجتماع مجلس الإدارة ـ إلا إذا أردت أن تنهش مجموعة من الضباع لحمك . عندما تكون هناك أخبار غير سارة ، احرص على لقاء كل عضو من أعضاء المجلس على حدة مقدمًا ، واشرح له ما حدث .

- **احصل على ملاحظات مقدمًا**. إن النتيجة الطبيعية لتجنب مفاجأة مجلس الإدارة هى إعداد أعضاء المجلس مقدمًا لاتخاذ قرارات مصيرية . إذا كنت توقن بأنك ستبحث مسألة حيوية فى اجتماع مقبل ، تحدث إلى كل عضو قبل الاجتماع . فقد يطرح عليك بعضهم ملاحظات تغير من منظورك للقرار المتخذ .

# أسئلة متكررة

هذا القسم الخاص بالأسئلة المتكررة هو الأطول فى الكتاب كله . ويعكس طوله مدى صعوبة عملية جمع رؤوس الأموال بالنسبة للغالبية العظمى من الناس . ولقد أجبت عن أكثر الأسئلة شيوعًا حول هذا الموضوع فى إطار المحتوى الأساسى للفصل ، بينما ضمنت الأسئلة الأكثر تخصصًا ها هنا .

**س. لدى مستثمر مغامر يود أن يستثمر ٥ ملايين دولار أمريكى فى شركتى ! ما الذى ينبغى أن أتوقعه فيما يتعلق بالطريقة التى ينشدها فى التعامل مع الشركة ؟**

ج. طالما سارت الأمور بسلاسة ، لن يتدخل المستثمر فى أمورك مطلقاً . استوعب طبيعة حياة المستثمر المغامر : فهو عضو بعدد من مجالس الإدارة التى تبلغ العشرة مجالس . والتى تجتمع على الأقل بشكل ربع سنوى وأحيانًا شهريًا ؛ وينبغى عليه جمع المال لاستثماره ، ويتشارك مع ٢٥ مستثمرًا آخر ويضمن رضاهم ؛ وهو ينظر فى العديد من الصفقات يوميًا ؛ وهو يتعامل مع خمسة شركاء آخرين . وليس لدى المستثمر الوقت الكافى للتفرغ لك كليًا ـ وإذا ظن أنه لا مفر من ذلك . لما كان استثمر لديك من الأساس .

إن السؤال الأهم هو : " ما الذى يمكننى أن أتوقعه من مستثمر مغامر جيد ؟ " . وإليك الإجابة : خمس ساعات شهريًا للمشاركة الفكرية يفتح لك أثناءها أبوابًا مع العملاء والشركاء والمرشحين للمقابلات الشخصية المرتقبين لاحتلال مناصب عليا بشركتك .

**س. كيف يمكننى تحديد شركات الاستثمار التى تتمتع باعتمادات مالية جديدة ذات تاريخ استحقاق متميز جداً بحيث تتسق والإطار الزمنى لتوافر سيولتى ؟**

ج. إنك تفرط فى التفكير . فتاريخ استحقاق الاعتماد المالى يكاد لا يمثل عاملاً حيويًا . علاوة على ذلك . فإن الشركة هى التى ستختارك لا العكس ، وليس هناك سبيل للتنبؤ بإطار زمنى للسيولة .

**س. ما هو ترتيب التعامل مع مستويات المستثمرين المغامرين : المستوى الأول ، فالثانى ، ثم الثالث ، أم العكس ؟**

ج. إنك تبالغ جدًا فى التفكير . روج منتجك أو خدمتك إلى أى شركة

يمكنك أن تصل إليها . وبعد أن تحاول جمع رؤوس الأموال لتسعة أشهر ، ستدرك أن الأموال ليس لها سوى لون واحد . علاوة على ذلك ، ليس من الواضح أى الشركات تنتمى للمستوى الأول ، أو الثانى ، أو الثالث .

**س. ما هو المعدل الداخلى للعائد المتوقع من مستثمرى المستوى الأول ، أو الثانى ، أو الثالث ؟ وإلى أى مدى يتشبثون بهذا التصور ؟**

ج. أولاً ، من المستبعد أن يعترف أى مستثمر مغامر بأن شركته لا تنتمى إلى الطراز الأول من الشركات . وحتى إن اعترف بذلك ، لن يقر لشركائه ومستثمريه قائلاً : " بما أننا لسنا شركة من الطراز الأول ، لنحاول أن نحصل على نسبة ١ ٪ فحسب " .

يبحث جميع المستثمرين المغامرين عن عائد مرتفع من الاستثمار فى مشروعك ، وليس مجرد عائد يتسق وحجم أموالهم الأصلى . ( تذكر أنهم يعلمون أن هناك فرصة كبيرة فى أن تنطلق شركتك وتحقق أرباحًا هائلة ) . ولكن سؤالك يغفل جانبًا آخر . فعلى الرغم من أن شركات الاستثمار المغامرة تصنف فيما بينها بناء على أداء المعدل الداخلى للعائدات ، إلا أن المستثمرين المغامرين لا يقيمون الصفقات الفردية بواسطة حساب المعدل الداخلى للعائدات المرتقبة . والمستثمرون المغامرون ليسوا متغطرسين لدرجة تجعلهم يظنون أن لديهم قدرات تنبؤية خارقة .

من الناحية العملية ، ينظر المستثمر إلى المردود النقدى على رأس المال المستثمر- أى إذا استثمرت مليون دولار أمريكى اليوم ، ما هى الأرباح المناسبة التى من المتوقع أن أحصل عليها فى غضون أربع أو خمس سنوات ؟ ( ٥ ملايين دولار تعنى عائدًا متضاعفًا خمس مرات ) . وتتباين التوقعات الخاصة بالمردود النقدى على رأس المال المستثمر بناء على نوع المستثمر وقطاع الاستثمار ، لا على مكانة الشركة . وبالنسبة لاستثمار مبكر فى مجال التكنولوجيا الحديثة ، من الأفضل أن تكون قادرًا على إقناع المستثمر بأن هناك خطة منطقية لتحقيق عائد متضاعف لخمس أو حتى عشر مرات على استثماراته فى فترة تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات .

**س. هل ينبغى أن أقر بأن مبيعاتنا حتى وقتنا هذا ضئيلة ( أو حتى معدومة ) ؟**

ج. نعم ، ولكننى سأصوغ المسألة بشكل مختلف لو كنت مكانك : مبيعاتك ليست ضئيلة ـ كل ما في الأمر أنك لازلت " في مرحلة مبكرة من دورة المبيعات وتمتلك منتجًا مبتكرًا للغاية " . علاوة على ذلك ، فهذا هو السبب أنه كلما أسرعت في البدء وتحقيق أرباح ، كان ذلك أفضل بالنسبة لك وللمستثمر على السواء .

**س. هل ينبغى أن أعترف للمستثمر المغامر بأننى حديث عهد بكل هذا ؟**

ج. لا حاجة لك بأن تفعل ، لأن هذا سيتجلى للمستثمر من تلقاء نفسه . ولذا ، ربما كان من الأفضل أيضًا أن تتحرى الصدق . ولكن ، تخفيفًا لوطأة هذا الموقف ، احرص على إحاطة نفسك بمديرين ومستشارين على درجة عالية من الخبرة . علاوة على ذلك ، أعرب بوضوح عن أنك " ستعمل لصالح المؤسسة ، وستتنحى إذا كان هذا هو القرا السليم " .

**س. إلى أى حد يتبادل المستثمرون المغامرون أطراف الحديث فيما بينهم ؟ وهل ستصبح زلاتى مع أحدهم مثار حديث تتداوله ألسن المستثمرين الآخرين ؟**

ج. من المستبعد أن يتناولك المستثمرون المغامرون بالحديث ذلك أن وقتهم محدود ولا يسمح بمناقشة الاجتماعات الفاشلة ورجال الأعمال السذج . وإذا تناولوك بالحديث . اعلم أنك أتيت فعلاً غاية في الحمق .

**س. هل من الضرورى أن أستعين بشركة محاماة ، وشركة محاسبات قبل البدء فى جمع رأس المال ؟**

ج. ليس ذلك ضروريًا ، ولكن يفضل أن تستعين بشركة محاماة لسببين . أولاً ، لو افترضنا أن اختيارك وقع على شركة محاماة مشهود بخبرتها في المعاملات المالية / الاستثمارية للشركات ، سيكون ذلك دليلاً على إلمامك بما تقوم به من أعمال . ثانيًا ، إنك في حاجة إلى محام متخصص في المعاملات المالية للشركات للاضطلاع بمستندات التمويل . أما شركة المحاسبات فهي أقل

أهمية لأنه لا يوجد ما يستدعى حسابه بعد فى هذه المرحلة .

**س. هل من الأفضل أن أطلب نقدًا لدعم المشروع برمته وصولاً إلى مرحلة السيولة أم ما يكفى السنة أو السنتين الأوليين ؟**

ج. لا سبيل لمعرفة ما إذا كنت ستصل إلى مرحلة السيولة الكافية ، وتوقيت الوصول إلى هذه المرحلة ، والمبلغ الذى ستحتاج إليه للوصول إلى هذه المرحلة . ولكن ، ما تريد الحصول عليه ، وما يود المستثمر منحك إياه هو رأس المال الذى يكفيك وصولاً إلى نقطة التحول التالية ، علاوة على ستة أشهر كفترة تأمين تحسبًا لتأخرك عن الوفاء بأهدافك .

**س. هل ينبغى أن تعمل شركتى بكامل قوتها وتدر أرباحًا لكى تستقطب رؤوس أموال المستثمرين ؟**

ج. إن ردود أفعال المستثمرين تتباين بتباين أحوال السوق . ففى فترات الرخاء ، ستجد أن المستثمرين المغامرين سيقدمون على تمويل أى شخص لديه القدرة على تشغيل برنامج " PowerPoint " ، أما فى فترات الكساد ، ستجد أن أغلب هؤلاء المستثمرين يتحرون الحيطة والحذر ويبحثون عن شركات " تعمل بكامل كفاءتها وتحقق أرباحًا " بالفعل .

ومهمتك هى أن تعثر على مستثمرين مغامرين يراهنون مبكرًا على الشركات " غير المتمرسة " . لكن عندما يصرح لك المستثمر المغامر بأنه لا يستثمر سوى فى الشركات " المتمرسة " ، اعلم أنه كاذب . إن ما يقصده هذا المستثمر هو " إننى لا أفقه شيئًا فى مجال عملك ، ولذا فإننى أتنصل منك بعذرى هذا . وإذا كنت قد استوعبت مجال عملك وآمنت به ، لكنت جازفت بالاستثمار لديك "

**س. هل وجود رائد واضح بالسوق التى أستهدفها يقلص من فرص حصولى على التمويل اللازم ؟**

ج. يمكننى القول إن الأمر " يعتمد على عوامل معينة " . إذا كان ذلك فى مرحلة مبكرة من دورة حياة السوق ، ومن " الواضح " أن حجم السوق سيكون ضخمًا ، سيسهل عليك الحصول على التمويل

اللازم . لقد كانت شركة " كومودور " رائدة سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية دون منازع ، ومع ذلك حصلت كثير من الشركات على تمويل بعدها . ومن ناحية أخرى ، سيكون ذلك صعبًا في مجال راسخ مستنفد لرؤوس الأموال مثل صناعة السيارات .

والأمر يعتمد أيضًا على المستثمر نفسه . فالبعض سيفزعون لوجود رائد بالسوق ، والبعض الآخر سيرى في وجود رائد بالسوق دليلاً على أن هناك سوقًا قوية ، وسيكون مستعدًا لقهره واحتلال مكانته .

وهناك جانب آخر يجب أن ينظر إليه بعين الاعتبار . إن سؤالك يستهدف التمويل خصيصًا . ولكن قابلية التمويل وقابلية التنفيذ ليسا نفس الشيء . ففكرتك القائمة على قهر رائد السوق قد لا تجد من يمولها ، حتى وإن كانت قابلة للتنفيذ ، ولذا لا تدع ردود الأفعال السلبية للمستثمرين تحبطك .

**س. هل من الأفضل أن يكون لدى المرء القليل من كبار المستثمرين ، أم العديد من صغارهم ؟**

ج. يجب أن تعتبر نفسك محظوظًا لو أتيح لك الخيار . عدد أقل من المستثمرين يعني علاقات أقل يجب إدارتها . وإذا كان استقطاب عدد أكبر من المستثمرين يستتبع جذب مستثمرين أقل حنكة ، لا تقدم على هذه الخطوة .

ولكن ، هناك العديد من الأسباب الملحة التي تدفعك لاستقطاب المزيد من المستثمرين : ( ١ ) كلما زاد عدد المستثمرين . زاد عدد المساعدات المقدمة إليك والأبواب التي تفتح لك ، والعاملين الذين يتقدمون للعمل لديك ، ودارت عجلة العمل بشكل أكثر حيوية . ( ٢ ) عندما تكون في حاجة إلى رأس مال إضافي ، من الرائع أن يكون لديك العديد من المصادر المتاحة ضمن الصفقة . ( ٣ ) من الخطر الاعتماد على مستثمر واحد يكون هو صاحب القرار النهائي حال وقوع خلاف بينكما .

**س. عند قبول أموال المستثمرين الهاوين ، هل من المقبول والمعتاد تضمين مادة تتيح لي شراء القسم الأكبر من أسهم الشركة إذا تسنى لي سداد القرض الحسن بفائدة ؟**

ج. بالطبع لا . فالمستثمرون الساميون يستثمرون أموالهم في شركتك في

أكثر الأوقات حرجًا ، ولذا ينبغى أن يستفيدوا مثلهم مثل غيرهم . إذا نجحت في تضمين مادة لشراء القسم الأكبر من الأسهم ، ستحضر نفسك تدريجيًا ـ والشركة الناشئة فى حاجة إلى كل الظروف المواتية التى يمكن التمهيد لها .

**س. هل ينبغى على المستثمرين الحاليين حضور العروض التقديمية المقدمة للمستثمرين المرتقبين ؟**

ج. إذا كان لا بأس بذلك بالنسبة للمستثمرين المرتقبين ، عادة ما ينظر إلى هذا بشكل إيجابى : " يهتم المستثمرون الحاليون بحضور اجتماعنا معكم " . وإذا كان المستثمر الحالى شخصًا ذائع الصيت ، احرص على دعوته بشدة .

**س. أيهما يلقى صدى أكبر عند المستثمرين : مفهوم لمنتج يتمتع بسوق ضخمة تقدر بمليارات الدولارات يتبارى فيها منافسون كبار ، أم فكرة منتج من شأنها خلق سوق جديدة من المرتقب أن يصل حجمها إلى مليارات الدولارات وتخلو من أى منافسين على المدى القريب ؟**

ج. يعتمد هذا على المستثمر نفسه . فهناك فئة من المستثمرين تروق لهم الاستثمارات التى تصنع " عالمًا جديدًا جريئًا " ، ولكن الغالبية العظمى منهم أشبه بالجاموس الوحشى : يسعون نحو حافة الهاوية خافضى الرؤوس لمجرد أن غيرهم يفعل ذلك . إن جمع الأموال يتحول فى مرحلة ما إلى لعبة أرقام : يجب أن تقدم الكثير من العروض الترويجية للعثور على مستثمر واحد يوقع لك شيكًا برأس المال .

**س. ما الذى يجب أن نركز عليه أكثر من غيره : الترويج لكيفية تخفيف المنتج من آلام المستخدم والتحليل التنافسى ، أم الترويج لكيفية حصول المستثمرين على نسبة س ٪ من الأرباح ؟**

ج. الأول لا الثانى أبدًا . فما من أحد يستطيع التنبؤ بتوقيت وكيفية توافر السيولة . وإذا حاولت أن تفعل ، ستظهر بمظهر الأبله .

**س. متى يتعين على رجل الأعمال ان ييأس من الحصول على رأس المال من مستثمر ما ؟**

ج. لم أر مطلقاً مبادر أعمال استطاع تغيير قرار الرفض بواسطة النقاش

والجدل . عندما يرفض المستثمر منحك رأس المال اللازم ( بأساليب عدة كما سلف وذكرنا ) ، تقبل قراره بسلاسة .

ولكن ، عد إليه واطرق بابه من جديد إذا تمكنت من إبراز " دليل " يدعم موقفك . ويمكنك إبراز هذا الدليل بواسطة إنهاء منتجك أو خدمتك ، أو فتح حسابات ضخمة ، أو جمع أموال من مصادر أخرى ، وبناء فريق عمل رائع . فالإلحاح المدعم بالدليل يؤتى ثماره .

**س. ما هو الراتب المعقول الذى ينبغى أن يحصل عليه المدير التنفيذى دون أن يثير ذعر المستثمر ؟**

ج. من الصعب الإجابة عن هذا السؤال بأرقام قاطعة . فى عام ٢٠٠٤ تقريبًا ، يمكن القول إن الإجابة عن سؤالك هذا ربما كانت ١٢٥٠٠٠ دولار سنويًا . وإذا أردت إجابة أفضل تصمد بمرور الزمن : لا يجب أن يتقاضى المدير التنفيذى أكثر من أربعة أضعاف ما يتقاضاه أصغر عامل بدوام كامل .

**س. يود المستثمرون أن يكون لرجال الأعمال الذين يبدأون فى إنشاء شركاتهم نصيب من المساهمة فى رأس المال . ولكننى لا أملك المال للاستثمار بالشركة . كيف أتغلب على هذه العقبة ؟ ما الذى يبحث عنه المستثمرون المغامرون فى أيامنا هذه فيما يتعلق بـ " نصيب المساهمة " ؟**

ج. إن مساهمة رجل الأعمال بأمواله الخاصة فى الشركة الناشئة ، سواء مع المستثمر المغامر أو المستثمر السامى محمودة ـ ولكنها ليست واجبة . وبالطبع يجب ألا تعتقد أن غيرك من المستثمرين سيتبعون نهجك لمجرد أنك كنت ساذجًا بما يكفى للاستثمار فى فكرة غبية . إذا كنت تعتقد أن السبب الوحيد الذى رفض من أجله مستثمر مرتقب الاستثمار لديك هو عدم مساهمتك فى رأس المال ، اعلم أنه كان سيرفض الاستثمار لديك على كل حال . إن الأهم من ذلك طول الفترة التى عملت فيها على المنتج وتأسيس الشركة بشكل مستقل ، والتقدم الذى أحرزته .

وبالعكس ، إذا وافق المستثمر على منحك رأس المال لأنك أساسًا

شاركت فيه ، اعلم أنه ساذج ولا حاجة لك به . علاوة على ذلك ، سيكون لك نصيب كبير من المساهمة في أغلب الأحيان تقريبًا في شكل مشاركة بالجهد .

**س. ما هى أفضل إجابة على المستثمر الهاوي إذا سألنى عن الأرباح التى سيحصل عليها ؟**

ج. أفضل إجابة هى أن تقول له ألا يتعامل معك كما لو كان مستثمرًا محنكًا لأن المستثمر المحنك أدرى من أن يطرح سؤالاً لا إجابة له . ولكننى أراهنك أنك لن تجد فى نفسك الشجاعة لإجابته هكذا . وبدلاً من ذلك ، يمكنك أن تطلب منه مراجعة تصوراتك المالية ، ثم اطرح عليه السؤال التالى : " ما هو العائد الواقعى فى رأيك ؟ " .

**س. ما الذى يجب أن أرتديه فى اجتماعاتى مع المستثمرين المغامرين ؟**

ج. هذا يعتمد على محل إقامتك بالبلاد . ففى الساحل الشرقى ، يجب أن ترتدى سترة ورابطة عنق . وفى الساحل الغربى . يمكنك أن ترتدى ملابس أكثر تحررًا - يكفى أن ترتدى بنطالاً وقميصًا رياضيًا . وبغض النظر عن محل إقامتك ، إذا كنت الخبير العبقرى ، لا بأس من أن ترتدى قميصًا وسروالاً جينزاً .

**س. إذا لم يكن لدى عرض بيع أولى أو عملية شراء كاستراتيجية خروج من الأزمات ، هل سأتمكن من استقطاب المستثمرين ؟ هل سيهتم المستثمرون بتحقيق أرباح فقط من خلال مشاركة الأرباح أو الشراء من مؤسسى الشركة فى فترة تتراوح ما بين خمس إلى عشر سنوات ؟**

ج. هذا إن كان المستثمر أقرب المقربين إليك . أما إذا كان المستثمر شخصًا محترفًا ، لا تعقد آمالك مطلقاً على جمع رأس المال دون محاولة طرح عرض بيع أولى أو عملية شراء . وإذا كان المستثمرون الهاوين ، قد يمثل الاستثمار فى مؤسستك ضربًا من الخيال أو التعاطف من جانبهم - ولن تعد السيولة حينئذ عاملاً ذا أهمية . ولكن اعلم أن مشاركة الأرباح أو طرح عمليات شراء للمستثمرين لا يستهوى كثيرًا منهم .

**س. هل يتعين على رجال الأعمال قبول التقييم الذى يتقدم به المستثمر المغامر الذى يود الاستثمار فى شركاتهم ؟**

ج. أيًا كان العرض الأول ، طالب بتقييم أعلى بنسبة ٢٥ ٪ لأنك من المفترض أن تفاوضه ـ والواقع أنك إن لم تفاوضه ، سيصاب بالذعر لأنه سيعتقد أنك لا تجيد التفاوض . من الرائع أن تقع بعض المجادلات للتدليل على سبب رغبتك فى تقييم أعلى ـ فالاحتجاج بأن هذا الكتاب أملى عليك التفاوض لا يكفى .

ولكن فى نهاية الأمر ، إذا رأيت أن التقييم معقول ، اقبل رأس المال المعروض عليك ، واشرع فى العمل على الفور . وسترى أنك إما ستجنى أموالاً أكثر مما حلمت بمراحل ، وإما ستؤول مؤسستك إلى الهلاك . وفى كلتا الحالتين ، فإن التقييم وامتلاك نسب أعلى بقدر ضئيل نادرًا ما يشكل فارقًا .

لوضع تقدير تقريبى لتقييمك . بما يتسق وتقييمات عام ٢٠٠٤ تقريبًا ، يمكنك أيضًا الاعتماد على قانون " كاوازاكى " لتقييم ما قبل الحصول على رأس المال : لكل مهندس يعمل بدوام كامل ، أضف ٥٠٠٠٠٠ دولار أمريكى . ولكل شخص حاصل على ماجستير إدارة الأعمال ، اطرح ٢٥٠٠٠٠ دولار أمريكى .

إذا كانت هذه الطريقة غير علمية تمامًا بالنسبة لك ، استعن إذن بخدمات مثل " VentureOne " ( www.ventureone.com ) أو " VentureWire " ( www.venturewire.com ) لمزيد من المعلومات حول عمليات التمويل الحالية .

**س. كيف يمكن للمرء حماية فكرة ما علماً بأن القليل من المستثمرين يقبلون التوقيع على اتفاقية سرية المعلومات ؟**

ج. إنك على صواب . فقليل من المستثمرين هم الذى يوقعون مثل هذه الاتفاقية ، وحتى إن فعلوا ؛ فمجرد سماع فكرتك يكفى كى يحرصوا على تجنب تسريبها . لم يسبق لى أن شهدت رجل أعمال يصرح لمستثمر لديه بفكرة ما ، فيأتى الأخير ويفشيها للآخرين .

إن المستثمرين يبحثون عن أناس قادرين على تنفيذ الأفكار ، لا

ابتكارها فحسب . والتنفيذ عملية شاقة ولا تتحقق سوى فى وجود التمويل اللازم . وفى الواقع ، فإن قليلاً من المستثمرين قادرون على تنفيذ أى فكرة بأنفسهم - وهذا هو سبب كونهم مستثمرين ... ولكننى سأستطرد ها هنا .

إليكم النقاط الحيوية المتعلقة باستخدام اتفاقية الحفاظ على سرية المعلومات :

- إياك أن تطلب من المستثمر التوقيع على مثل هذه الاتفاقية لكى تعقد اجتماعًا أوليًا معه ، أو تطلب منه توقيعها فى الاجتماع الأول . فالمستثمر الذى يوقع على اتفاقية كهذه فى مرحلة مبكرة لا يناسبك .
- إذا كنت تطلب عقد اتفاقية الحفاظ على سرية المعلومات لمناقشة الفكرة فحسب ، فاعلم أنك ساذج . يطلب البعض منى حتى يومنا هذا التوقيع على اتفاقيات الحفاظ على سرية المعلومات لمجرد سماع أفكارهم المتعلقة ببيع الكتب عبر شبكة الإنترنت !
- لك مطلق الحرية فى نشر موجزك التنفيذى وعرضك الترويجى المصنوع ببرنامج " PowerPoint " . فهذه الوثائق من المفترض أن تجتذب المستثمرين ، وتحثهم على الانتقال إلى الخطوة التالية . ولا ينبغى أن تفضح هذه الوثائق وصفتك السحرية .
- طالب بعقد اتفاقية الحفاظ على سرية المعلومات حال اهتمام المستثمر بصفقتك ، ورغبته فى معرفة المزيد من التفاصيل الدقيقة . من المعتاد أن يستفسر المستثمر العادى عن مثل هذه التفاصيل فى المراحل التالية . ويشيع ذلك جدًا فى الشركات التى تتخصص فى علوم الكائنات الحية وعلم المواد .
- ما إن توضع براءات الاختراع ، يجب أن تشعر بالأمان الشديد فى مناقشة وصفتك السحرية تحت مظلة اتفاقية الحفاظ على سرية المعلومات - حتى وإن كنت لا تملك الوقت والموارد اللازمة لمقاضاة أى شخص ينتهك براءة اختراعك .

بيت القصيد هو أن أفضل حماية لفكرة ما هو التنفيذ المثالى لها .

**س. متى يجب أن أكف عن البحث / التفاوض بشأن صفقة ما وقبول العروض المتاحة لى ؟**

ج. إنها لفكرة رائعة أن تتوقف عن البحث والتفاوض إذا لم يكن فى إمكانك الوفاء بالأجور . إذا كانت الصفقة المعروضة عليك فى حدود ٢٠ ٪ مما أردت ، اقبل بها . وركز على بناء مؤسستك بدلاً من البحث عن أفضل الصفقات . على المدى البعيد ، ستحدد جودة عملك حجم الأموال التى ستجنيها ، لا الصفقة التى أبرمتها مع أحد المستثمرين منذ سنوات مضت .

**س. هل ينبغى أن أقلق بشأن عمليات تخفيف أسهم الملكية ، أم الحاجات الأساسية للعمل ، أم حجم رأس المال الذى يود المستثمر استثماره ؟**

ج. إليك ترتيب الأولويات : الحاجات الأساسية للعمل ، ثم حجم رأس المال الذى يود المستثمر استثماره ، وأخيرًا تخفيف أسهم الملكية .

**س. كيف أستطيع الاستفادة بشكل أكبر من مجلس إدارتى ؟**

ج. أول وأهم شىء على الإطلاق هو أن تنتزع منهم هواتفهم المحمولة طراز " بلاك بيرى " ، ثم تطرح أنت الأسئلة بصفة عامة . من المدهش أن الكثير من رجال الأعمال يخشون مجالس إدارتهم بشدة لدرجة تحول دون قدرتهم على إدارتها بشكل فعال . أوكل إليهم مهمات ، واحرص على مساءلتهم ، فهم يحرصون على مساءلتك أيضًا .

## قراءات موصى بها

Stross, Randall E. eBoys : The True Story of Six Tall Men Who Backed eBay, Webvan and Other Billion-Dollar Startups. New York : Crown Business, ٢٠٠٠.

# الانتشار

الفصل ٨

# فن عقد الشراكات

*" فى السياسات الدولية ، يعرَّف التحالف بأنه اتحاد لصين بحيث يضع كل منهما يديه فى جيوب الآخر لدرجة تحول دون سرقة أي منهما لصًا ثالثا ".*

- " أمبروز بيرس "

## بيت القصيد

كل من شارك في ظاهرة شركات التكنولوجيا التى ظهرت فى التسعينيات أقام العديد من الشراكات . فقد كانت هناك شراكات بحثية ، وشراكات تسويقية ، وشراكات توزيعية ، وشراكات للمبيعات . والواقع أن عدد الشراكات كان يفوق الأرباح .

والدرس الذى تعلمته المؤسسات هو أنه من الصعب إنجاح الشراكات . فعلى الرغم من أن الطرفين كانا يسعيان لتحقيق المعادلة ٢ + ٢ = ٥ ، إلا أنهما انتهيا إلى ٣ فقط . والمشكلة هى أن الضجة ، والشهرة ، والتغطية الإعلامية المرتقبة كثيرًا ما أغرت مؤسسات للدخول فى تحالفات واهية .

إن الذي يحدد التحالفات الجيدة هو قدرتها على دفع عجلة التدفقات المالية ، وزيادة الأرباح ، وخفض التكاليف . والشراكات القائمة على مبادئ عمل متينة مثل هذه تتمتع بفرص نجاح أكبر بكثير .

ما إن تعى هذه الحقيقة ، ستجد أن الشراكة بالنسبة لك مسألة تتعلق بالتنفيذ على أرض الواقع لا أكثر : التأكد من أن العاملين بشركتك مؤمنون

بهذه الشراكة حقاً ، والبحث عن مؤيدين لتلك الشراكة من داخل الشركة ، والتركيز على نقاط القوة ، وإبرام صفقات فى صالح الطرفين ، وانتظار اللحظة المناسبة للاستعانة بمحامين ووثائق قانونية ، لإرساء الشراكة بشكل قانونى .

## الشراكة بغرض تحسين جداول البيانات

إن الشراكة الفعالة من الممكن أن تحقق نتائج باهرة للشركة الناشئة حيث يمكن أن تعجل باختراق منطقة جغرافية جديدة ، أو شريحة جديدة بالسوق ، وتفتح قنوات توزيع إضافية ، وتسرع من تطوير المنتج ، وتخفض التكاليف .

إننى أطلق على كل هذه " أغراضًا متعلقة بجداول البيانات" ذلك أنها تغير من تنبؤاتك المالية . وللأسف ، فإن العديد من المؤسسات تعقد شراكات لأسباب لا أثر لها على جداول البيانات إذ تدخل فيها بحثًا عن التوسع لحد ذاته ، أو لتضع حدًا لنقد الناقدين ، أو لأن جميع المؤسسات الأخرى تقدم على مثل هذه الشراكات ، أو التماسًا لإثارة السباق المحموم .

على سبيل المثال ، عقدت شركتا " آبل " و " ديجيتال إكويبمنت كوربوريشن " شراكة فى أواخر الثمانينيات استجابة للنقد الذى تعرضتا له على صفحات الجرائد . واختصارًا ، لم يكن لدى شركة " آبل " خبرة بتقنيات اتصالات البيانات ، كما لم يكن لدى شركة " ديجيتال " خبرة فى مجال أجهزة الكمبيوتر الشخصية .

ولم يتمخض سوى القليل عن هذه الشراكة ـ وبالطبع لم تظهر أية منتجات تقفز بشركة " آبل " إلى عالم الشهرة ، ولا بشركة " ديجيتال إكويبمنت كوربوريشن " نحو الخبرة فى مجال أجهزة الكمبيوتر الشخصية . وأشك أن جداول الشركتين المالية تأثرت من جراء هذا التحالف ، والتأثير الوحيد كان لعكس زيادة التكاليف . لقد كانت هذه الشراكة خدعة من قسم العلاقات العامة لتخليص الشركتين من نقد الإعلام .

لقد تعلمت على الأقل درسًا قيمًا من هذه التجربة : لا تعقد شراكة قط لمجرد إرضاء الإعلام .

لقد عقدت شركة " آبل " شراكة أكثر نجاحًا مع شركة ناشئة تعرف باسم " ألدوس كوربوريشن " وهي الشركة التي صنعت برنامج " PageMaker " . فقد كانت شركة " آبل " آنذاك متعثرة نظرًا لظن الشركات الكبرى بأن " ماكنتوش " لا يعدو كونه لعبة رسومية صغيرة لا " كمبيوتر أعمال "

ولقد كانت شركة " آبل " في حاجة إلى تطبيق لامع يحدث انطلاقة في مبيعات أجهزة " ماكنتوش " . وفي نفس الوقت ، كانت شركة " ألدوس " في حاجة للمساعدة في بيع برنامجها ، وبثه في قنوات التوزيع ، وتثقيف مندوبي المبيعات بالتجزئة . وفتح حسابات رئيسية . وتدريب المستخدمين النهائيين .

كانت تلك صدفة مثالية حيث إن كلاً من الشركتين كانت في حاجة إلى الأخرى لزيادة أرباحها . فساعدت شركة " آبل " بقوة مبيعاتها ، وإعلاناتها ، ونفوذها التسويقي شركة " ألدوس " على الوصول إلى نقطة التحول . ولقد لعبت شركة " ألدوس " دورها إذ قدمت سببًا قويًا للناس يسوغ شراء أجهزة " ماكنتوش " بدلاً من أجهزة الكمبيوتر التي تعمل على نظام التشغيل " ويندوز "

لقد خلقت الشراكة بين الشركتين سوقًا جديدة تدعى النشر المكتبي ، و أنقذت " شركة " آبل " وساعدت على نشأة شركة " ألدوس " . والقصة معروفة للجميع .

**تمرين**

راجع التوقعات المالية الأساسية التي رصدتها في الفصل الخامس . هل من المتوقع أن تفضي الشراكة التي تنظر في أمرها إلى أية تغييرات في أية أرقام ؟

## حدد النتائج والأهداف

إذا كنت تقبل النظرية القائلة بأن أساس الشراكة الجيدة هو الارتقاء بأرقام جداول البيانات ، ستكون الخطوة التالية هى تحديد النتائج والأهداف ، على سبيل المثال :

- أرباح إضافية
- تكاليف مخفضة
- منتجات وخدمات جديدة
- عملاء جدد
- برامج دعم جديدة
- برامج تدريب وتسويق

هناك سببان يعللان إحجام الكثير من الشركات عن تحديد النتائج والأهداف . الأول هو أن الشراكة لا تقوم على أى أساس يذكر ، ومن ثم يصعب حتى التوصل إلى النتائج والأهداف . وهذا فأل سيئ .

والثانى ، وهو السبب الأقل إحباطًا ، هو أن الناس ليس لديهم الانضباط اللازم لتعيين هذه النتائج والأهداف لأنهم مشغولون ، أو فوضويون ، أو كسالى أكثر من اللازم - أو لأنهم يخشون ببساطة قياس النتائج .

إليكم قائمة تدقيق بالجوانب التى يتعين تغطيتها :

- ما هى نتائج كل مؤسسة بناء على هذه الشراكة ؟
- متى ستتاح هذه النتائج ؟
- أين ستسلم هذه النتائج ؟
- ما هى المعالم المرحلية التى يجب على كل مؤسسة الوفاء بها ؟

ستجد أنه ببناء الشراكة على أرقام الجداول المالية وتعريف النتائج والأهداف ، ستتضاعف احتمالات نجاح الشراكة ثلاثة أضعاف .

## تأكد من رضا المستويات الوسطى والدنيا عن الصفقة

العيب الثاني الذى شاب شراكة " آبل " و " ديجيتال " هو أن المستويين المتوسط والأدنى من العاملين ( حيث يُنجز أغلب العمل الحقيقى ) بالمؤسستين لم يؤمنا بهذه الشراكة .

وبصفتي أحد العاملين بشركة " آبل " آنذاك ، حدثت نفسي قائلاً : " ما الذى يمكن أن تضيفه مجموعة من العاملين بالساحل الشرقى المتخصصين فى *أجهزة الكمبيوتر الدقيقة لشركة " آبل "* " . وبالطبع لنا أن نفترض أن العاملين بشركة " ديجيتال " حدثوا أنفسهم قائلين : " *لماذا نعقد شراكة مع شركة عجيبة من كاليفورنيا يعمل بها مجموعة من الحمقى يرتدون الأخفاف والقمصان قصيرة الأكمام ويجلسون دون حراك على مقاعد مريحة طوال اليوم ؟* "

إذا أردت إنجاح أية شراكة ، لا تركز على الحصول على موافقة التنفيذيين والإدارة العليا والظهور فى المؤتمرات الصحفية ؛ بل تأكد من فهم العاملين فى أواسط المناصب وأدانيها لهذه الشراكة . ورغبتهم فى إنجاحها ، وتقديرهم لمساهمات بعضهم البعض .

يبدأ التعاون الحقيقى عندما يوجد حل يرضى الطرفين . وتتجلى حاجة كل طرف للآخر . ويجب أن يأتى الإعلان عن الشراكة ؛ إن وجد ، بعد التأكد من سير الشراكة فى مسارها الصحيح . إن أفضل الشراكات فى واقع الأمر تتألف عندما تكون مشاركة الإدارة العليا للطرفين أقل ما يمكن .

## ابحث عن مؤيدين من الداخل

لبناء شراكة ناجحة ، تحتاج كلتا المؤسستين لمؤيد من الداخل للحفاظ على استمرارية الشراكة . ونادرًا ما يناسب المديرين التنفيذيين هذا الدور لأن أغلبهم يعانى من اضطراب لفت الانتباه . يجب أن يتحلى الشخص أو المجموعة الصغيرة التى تلعب هذا الدور بإيمان حقيقى بالعلاقة بين الشركتين ، فتعيش من أجلها ، وتموت من دونها .

لقد ذاع صيت " جون سكالى " المدير التنفيذى السابق لشركة " آبل " ، ولكن قليلين هم الذين سمعوا بـ " جون سكال " الذى كان مؤيدًا لفكرة النشر

المكتبى بداخل شركة " آبل " . في عام ١٩٨٥ ، كان " جون " هو محور جهود شركة " آبل " في هذه السوق الوليدة .

كان " جون " يتعاون مع أقسام الهندسة ، والمبيعات ، والتدريب ، والتسويق ، والعلاقات العامة بشركة " آبل " بغية تقديم يد المساعدة لشركة " ألدوس " . وفي نفس الوقت ، عمل مع شركة " ألدوس " لسد حاجات شركة " آبل " من العملاء التجاريين . علاوة على ذلك ، فقد وجه الصحفيين والخبراء لاستخدام النشر المكتبى . وبلغ الأمر من " جون " أن اشتهر بين العاملين الخارجيين والداخليين بأنه خبير " النشر المكتبى " .

لو كان النشر المكتبى قد باء بالفشل ، لكان اللوم قد وقع على " جون " . وبما أنه جاء بالنجاح ، صار كثير من الأشخاص يدعون مسئوليتهم عن نجاحه . ( وهذه هى طبيعة حياة المؤيدين ) . ويقال إنه لو كان النشر المكتبى قد فشل ، لما كان لشركة " آبل " وجود اليوم . إليكم الدروس الأساسية المستفادة من نجاح " جون " فى مجال النشر المكتبى :

- **حدد شخصًا واحدًا فى كل مؤسسة**. لا يمكن أن يتولى إنجاح الشراكة مجموعة من الموظفين الذين لا يولونها إلا قدرًا يسيرًا من أوقاتهم .
- **اجعل نجاح الشراكة الهدف الأوحد لمؤيدها** . لا شىء يهم الموظف المؤيد في المؤسستين سوى الشراكة . ولذا . يستحيل أن يكون المؤيد للشراكة تنفيذيًا ذلك أن الأخير لديه دائمًا أعمال أخرى يضطلع بها .
- **احرص على تزويد المؤيد بالصلاحيات اللازمة** . ينطوى إنجاح الشراكة على التدخل فى الأقسام الداخلية ، والأولويات ، والاختصاصات . وربما استدعى أيضًا إغضاب البعض وحملهم على القيام بأمور لا تروق لهم . ولهذه الأسباب جمعاء ، يجب تمكين المؤيد للشراكة ، ويجب أن يعلم الجميع أن لديه الصلاحية للقيام بأى شىء . ومن المفيد أيضًا أن يكون اسمه ، كما الحال بالنسبة لـ " جون سكال " ، شبيهًا باسم المدير التنفيذى للشركة !

## عزز نقاط القوة ، ولا تحجب نقاط الضعف

لقد كانت الشائبة الثالثة الأساسية التى شابت شراكة " آبل - ديجيتال " هى وهن أساسها . فالشركتان كانتا تحاولان التخفيف من فجوات أساسية فى عروض منتجاتهما . وكانت الفلسفة التى تقوم عليها الشراكة " أنتم تقومون بتغطية نقاط ضعفنا ، ونحن نفعل المثل . ومعًا ، سنخدع الجميع " .

هناك فلسفة أخرى أفضل بكثير تعزز من نقاط القوة لدى الطرفين : " أنتم تنجزون هذا العمل ببراعة ؛ وتسمحون لنا بمساعدتكم على تنفيذه بشكل أفضل . ونقوم نحن بهذا العمل ببراعة ؛ ونرجو أن تساعدونا على القيام به بشكل أفضل " .

وفى مثال شراكة " آبل - ديجيتال " ، كان ينبغى أن تسير الأمور كالتالى : " على شركة " آبل " أن تصنع كمبيوتر شخصيًا رائعًا . وإذا تسنى لها تحسين اتصالات البيانات بشكل أفضل . سيكون ذلك أفضل " . وعلى شركة " ديجيتال " التى تتمتع بخبرة عالية فى مجال اتصالات البيانات ، أن تسهل من استخدام اتصالات البيانات بالنسبة للشخص العادى وسيكون ذلك أفضل للجميع " .

وفى المقابل . نجد أن شراكة " آبل ـ ألدوس " عززت من نقاط قوة الطرفين . فقد كانت قوة شركة " آبل " تكمن فى مواردها التسويقية ، وقوة عمالتها الميدانية فى مجال المبيعات ، ومدربيها . واتصالاتها الدولية ، فيما تركزت نقاط قوة شركة " ألدوس " فى معرفتها ببرامج تصميم الصفحات وبرامج النشر .

## اعقد صفقات مُرْضية للطرفين

لتفعيل تدفق المنتجات ، والخدمات ، والعملاء ، والأموال ، يجب أن يستفيد الطرفان من الشراكة . جدير بالذكر أن هناك العديد من الشراكات التى تتم بين مؤسسات متباينة الأحجام بشكل هائل ، ومن ثم يغرى هذا الطرف بعقد صفقات تفيده وحده .

فى عام ١٩٩٠ ، عقدت شركتا " يونايتد بارسل سيرفيس " و " ميل بوكسيز " صفقة رابحة للطرفين*. فأنيط بالثانية توفير خدمات تعبئة ، وشحن ، واستلام ، وأمانة سر ، وإرسال فاكسات ، وتصوير فوتوغرافى عبر واجهات محلات التجزئة . ولقد استثمرت شركة " يونايتد بارسل سيرفيس " نحو ١١ مليون دولار أمريكى فى هذه الشراكة : وإليكم الثمار التى جنتها كل من الشركتين :

- حصلت شركة " يونايتد بارسل سرفيس " على شبكة قومية فورية من المواقع الملائمة للعملاء لتسليم واستلام الطرود . ولم يتعين على الشركة استثمار الوقت والمال من أجل بناء مكاتبها الخاصة بها .
- تشبثت شركة " ميل بوكسيز " بأعمال شركة " يونايتد بارسل سيرفيس " وتجنبت المنافسة التى كان من الممكن أن تقع بين الشركتين إذا قررت الأولى بناء مكاتبها الخاصة .

إن انعدام التوازن الذى يشوب الكثير من الشراكات ليس وليد الحاجة ، بل عادة ما يحدث " لمجرد أن " الكيان الأضخم يستطيع إرغام الكيان الأصغر على عقد صفقة خاسرة . وهذه فكرة سيئة بالنسبة للطرفين لأن :

- الصفقات التى تفيد طرفًا واحدًا لا تستمر . فمن النادر أن يستمر التحامل كنظام مستدام للعمل .
- إذا أردت أن تحصل على دعم أواسط العاملين وأدانيهم فيما يتعلق بالشراكة ، يجب أن ينظر الطرفان للتحالف على أنه صفقة رابحة .
- الشراكة الخاسرة لأحد الطرفين تنذر بمستقبل مظلم ، والمستقبل هو جوهر الشراكة .

إذا كانت شركتك ناشئة ، احذر من الدخول فى شراكة رابحة لك وخاسرة للطرف الآخر مهما أغرتك الشروط . فهذه الشراكات من النادر أن تثمر بالنجاح . وإذا كانت شركتك شركة كبرى ، سيطر على أطماعك واعقد

* George Gendron, " A Sweet Deal, " Inc., March ١٩٩١.

شراكات رابحة للطرفين . فهذا هو النوع الوحيد الذى يكتب لـه الاستمرارية من بين الشراكات .

## بادر بوضع وثيقة الشراكة

إليكم بهذا السؤال . أيهما يأتى قبل الآخر : اتفاق العقول أم وضع مسودة الوثيقة القانونية التى تفصل شروط الشراكة ؟ أعتقد أنه فى إمكانكم التوصل للخيار الذى أفضله .

كثير من رجال الأعمال يبادرون بإرسال مسودة من وثيقة الشراكة كوسيلة لدفع عجلة المحادثات الثنائية حيث يعتقدون أنهم يرسمون صورة عن شركاتهم مفادها أن شركاتهم أكثر مرونة من الشركة التى يتعاملون معها . كما أنهم بإرسالهم تلك المسودة فإنهم يظنون أنهم يجعلون الطرف الآخر يتفاوض انطلاقاً من النقاط التى يحددونها هم .

وفى الواقع . فإن هذا الأسلوب ينطوى على مخاطر جسيمة ذلك أن الوثيقة قد تعنى شيئاً أكبر من كونها مجرد مسودة للاتفاق . فربما تم توجيهها ، على سبيل المثال ، مباشرة إلى تنفيذى - أو حتى محام وهو الاحتمال الأسوأ ( انظر القسم التالى ) - لم يعلمه أحد أن هذه الوثيقة " مجرد نقطة انطلاق لتفكيرنا " . والوثيقة التى تشاع هنا وهناك من الممكن أن تثير علامات استفهام مبكرة من شأنها إعاقة عملية الشراكة برمتها .

إليكم أسلوبًا أفضل :

١. اجتمعا وجهًا لوجه ، وناقشا بنود الصفقة .
٢. عندما تتلاقى أفكاركما ، دونا هذه الأفكار على لوح أبيض .
٣. تابعا هذه الأفكار برسالة بريد إلكترونى تتراوح ما بين صفحة واحدة وصفحتين تحدد " إطار عمل " الشراكة .
٤. اتفقا على جميع التفاصيل عبر البريد الإلكترونى ، والمكالمات الهاتفية ، والاجتماعات التى تقام بغرض المتابعة .
٥. قوما بوضع مسودة لوثيقة قانونية .

كثير من الناس يحاولون القفز من الخطوة الأولى إلى الخامسة ـ وتلك ليست بالفكرة السديدة . فالوثيقة يجب أن تأتى دائمًا بعد المناقشة ، لا قبلها أبدًا .

## لا تسرع بالتقاضى

*" بالنسبة لبعض الناس ممن يتجاوزون الخمسين من عمرهم يعد التقاضى متعة فى حد ذاته "*

ـ " جور فيدال "

إذا أردت أن تتعرف على وسيلة واحدة تضمن لك فشل الشراكة ، فهى التماس الاستشارات القانونية قبل الأوان . إذا أقدمت على هذه الخطوة ، ستدرك أن الأسباب التى تجعلك تعرض عن إبرام صفقة دائمًا تفوق الأسباب التى تدعوك لإبرامها . وما أعنيه هو ضرورة الاتفاق أولاً على بنود العمل *قبل* الاستعانة بالمحامين ، وبعدها جد محاميًا لديه رغبة حقيقية فى إبرام الصفقات لا إفسادها ، وسله أن يضع للصفقة الإطار القانونى السليم .

ينظر الكثير من المحامين إلى دورهم على أنه " إشراف راشد " سيحول دون عقد العميل صفقات ساذجة . وهم يتعاملون مع أى صفقة على أنها خاسرة لحين ثبوت العكس . تجنب هذا النوع من المحامين . وبدلاً من هؤلاء ، ابحث عن محام ينظر لدوره من منطلق كونه حلالاً للمشاكل وخادمًا لك أنت العميل .

وبعد أن تعثر على المحامى المناسب ، يجب أن يكون توجهك معه كالآتى : " هذا ما أود القيام به ، والآن أريدك أن تحمينى من دخول السجن " . وهذا التوجه يختلف عن قولك : " هل يمكننى القيام بذلك من الأساس ؟ " .

## احرص على تضمين بند " انسحاب " فى وثيقة الشراكة

كما يقول اليابانيون " Mazel Tov " ( هنيئًا لك ) ـ فقد أوشكت على إبرام الصفقة . ولأن تلك الشراكة سوف تجلب الخير على الطرفين ، فمن الطبيعى أن تأمل فى ألا يقوم الطرف الآخر بإنهائها ، أليس كذلك ؟

على الرغم من افتقار ما يلى للمنطق ظاهريًا ، إلا أنك يجب أن تحرص على تضمين بند " انسحاب " فى الصفقة مفاده " لكلا الطرفين الحق فى إنهاء هذه الاتفاقية بعد إشعار الطرف الآخر بثلاثين يومًا " . والسبب وراء ذلك هو أن الانسحاب اليسير يعزز من عمر الصفقة ؛ لأنه يطمئن الطرفين لعدم وقوعهما فى معضلة يستحيل الخروج منها .

إن عنصر الأمان هذا يكفل للجميع الهدوء والقدرة على العطاء فى العمل بقدر أكبر من أجل إنجاح الشراكة ـ عالمين أنه على أسوأ الفروض من السهل إنهاء الاتفاق . علاوة على ذلك ، فالناس أكثر نزوعًا إلى اغتنام الفرص والابتكار عندما تكون بنود الشراكة قابلة للتغيير .

لا تسيئوا فهمى : فأنا لا أشايع الشراكات التى يسهل الخلاص منها وفرط عقدها . على العكس تمامًا ، فالشراكة الجيدة تنطوى على تسخير موارد مهمة من قبل كلا الطرفين . ولكن ، ينبغى أن يحرص الطرفان على عدم الخروج من الشراكة نظرًا لأهميتها لكلا الطرفين لا لأنه يصعب إنهاء العقد فحسب .

## الخروج من بطن الحية

على حد تعبير " هايدى ميسون " التى شاركت فى تأليف كتاب " The Venture Imperative " فإن محاولة تشكيل شراكة مع مؤسسة أضخم وأكثر ثباتًا قد يكون بمثابة " ابتلاع الحية لك " إذ يمكنك إقامة هذه الشراكة ، ولكن قد لا يتبقى لك فى النهاية سوى كومة من العظام . لذا ، فمن المهم جدًا أن تدرك وتفسر الأكاذيب العشر الرئيسية التى تقال عند الشراكة .

| المؤسسات الكبرى تصرح بالتالى ... | ما يصلك هو ... |
|---|---|
| ١. " إننا نسعى لعقد هذه الشراكة لأسباب استراتيجية " . | إنهم لا يستطيعون إدراك مدى أهمية هذه الشراكة . |
| ٢. " إدارتنا تود حقًا إقامة هذه الشراكة " . | سمع نائب رئيس بالشركة عن العرض لنصف دقيقة ، ولم يتح له الوقت للرفض بعد . |
| ٣. " يمكننا التحرك بسرعة " . | لم يتحدث أحد إلى قسم الشئون القانونية بعد . |
| ٤. " لن يمثل قسم الشئون القانونية الخاص بنا أية مشكلة " . | سيمثل قسم الشئون القانونية مشكلة كبيرة . |
| ٥. " إننا نود أن نعلن عن شراكتنا بالتزامن مع تدشين النسخة الجديدة من منتجنا " . | سيتأخر تدشين النسخة الجديدة من المنتج ، وليس بأيدينا ما نفعله حيال تأخير هذا المنتج لعقد شراكتنا . |
| ٦. " تروق هذه الشراكة حقًا للقسم الهندسى " . | سيحرص قسم التسويق على وأد هذه الشراكة فى مهدها . |
| ٧. " تروق هذه الشراكة حقًا لفريق التسويق " . | سيحرص القسم الهندسى على وأد هذه الشراكة فى مهدها . |
| ٨. " تروق هذه الشراكة حقًا للقسمين الهندسى والتسويقى " . | سيدمر المحامون هذه الشراكة . |
| ٩. " القسم الهندسى والتسويقى والقانونى جميعًا معجبون بهذه الشراكة " . | أفق . إنك نائم وتهيم فى عالم الأحلام . |
| ١٠. " إننا نشكل فريق عمل مشترك بين الأقسام للتأكد من نجاح هذا المشروع " . | لا يوجد شخص مسئول عن نجاح هذا المشروع . |

## فصل موجز : فن الدردشة الخفيفة

*" لا يهم ما تعرفه ، أو من تعرفه ، بل من يعرفك أنت "*

– " سوزان روان "

من الأسهل بكثير بناء شراكات مع أناس تعرفهم بالفعل ـ أو لو أردنا تحرى المزيد من الدقة لقلنا مع أناس يعرفونك بالفعل . وعملية بناء هذه العلاقات الاجتماعية تعرف باسم الدردشة الخفيفة .

إذا كنت متحفظًا بشأن الدردشة ـ سواء لكونك إنسانًا خجولاً أو لأنك تعتبر هذا الأسلوب مسيئاً أو انتهازيا ـ ينبغى ألا تكون كذلك . يعرِّف " دارسى ريزاك " فى كتابه " *The Frog and the Prince* " إقامة شبكة علاقات باعتبارها " الكشف عما يمكنك القيام به من أجل الآخرين "* .

ويعتنق أبرع خبراء الدردشة فى العالم توجه " ريزاك " الخارجى الذى يشدد على ما يمكن للمرء أن يفعله للآخرين . وهذا التوجه هو أساس بناء علاقات موسعة طويلة الأجل . وبناء على هذا الأساس ، إليك طريقة لتوسعة قاعدة معارفك :

- **اخرج للناس**. إن الدردشة رياضة الغرض منها التواصل ، ومن ثم فلا مجال لمارستها بالبيت أو بالمكتب وحدك . أرغم نفسك على حضور المعارض التجارية ، والمؤتمرات ، والندوات ، والمؤتمرات ، وحفلات الكوكتيل .
- **اطرح الأسئلة السليمة ، ثم الزم الصمت**. لا يهيمن المتحدثون البارعون على المحادثة . فهم يبدءونها بأسئلة مثيرة ، ثم ينصتون للآخرين . على ذلك فهم ليسوا متحدثين جيدين ، بل منصتين محنكين . وليس هناك ما هو أفضل من منصت جيد . وأفضل سؤال يمكنك طرحه هو : " ما هى طبيعة عملك ؟ " .
- **تابع**. تابع علاقتك بأى شخص حديث العهد بك بعد لقائك الأول به بأربع وعشرين ساعة . أرسل إليه رسالة بالبريد الإلكترونى ، أو اتصل به على الهاتف ، أو ابعث إليه بنسخة من كتابك الجديد . يخشى البعض أن يعطوا الآخرين أرقام هاتفهم أو عنوان بريدهم الإلكترونى خشية أن يتعرضوا للإزعاج . ولكننى لم أتعرض لمثل هذا الموقف فى

*Darcy Rezac, The Frog and the Prince : Secrets of Positive Networking (Vancouver: Frog and Prince Networking Corporation, ٢٠٠٣), ١٤.

حياتي . فقليل من الناس جدًا هم الذين يتابعون العلاقة لدرجة الإزعاج .

- **سهِّل سبل الاتصال** . إنه لأمر يبعث على السخرية أن كثيرًا ممن يريدون أن يبرعوا في التواصل مع الآخرين يضعون عقبات كثيرة في سبيل الاتصال بهم . فهم لا يحملون بطاقات العمل على سبيل المثال ، أو لا يطبعون عنوان بريدهم الإلكتروني ورقم هاتفهم على هذه البطاقات . وإذا وفروا معلومات للاتصال بهم ، لا يردون على رسائل البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي .

- **اكشف عن اهتماماتك** . إذا لم تستطع سوى الحديث عن عملك ، فأنت إنسان ممل . فالبارعون في الحوار شغوفون بالعديد من الاهتمامات المتنوعة . ومن فوائد هذه الاهتمامات توفير سبل إضافية للتواصل مع الآخرين .

 ولا أعني أنه يتعين عليك ممارسة هواية ما فقط لأن ذلك سيعود بالنفع على عملك . على سبيل المثال ، فأنا أفضل أن أكون فقيرًا على أن أمارس لعبة الجولف . ولكنني تمكنت من إقامة علاقات عمل متعددة من خلال لعبة الهوكي ـ كما تعرفت على رفاق يشاركونني لعبة الهوكي أيضًا من خلال العمل .

 وإذا لم تكن لعبة الهوكي تستهويك . إليك المزيد من الاهتمامات التي يمكننا التواصل من خلالها : سيارات " أودي " ، وساعات " برايتلينج " ، ومرض طنين الأذن ، وكلاب " البوكسر " ، وكفالة الأطفال ، ولندن ، والتصوير الرقمي ، وأجهزة " ماكنتوش " . في استطاعتي في ظل هذه الاهتمامات الثمانية التواصل مع أي إنسان في العالم .

- **اقرأ بنهم** . إذا كنت إنسانًا بائسًا ليس لديه أية اهتمامات ، عليك إذن بالقراءة بنهم بحيث يتسنى لنا الحديث قليلاً عن الكثير من الأشياء اجعل صفحتك الأساسية على شبكة الإنترنت هي صفحة جوجل نيوز ( http:// news.google.com/ ) لتجعل من القراءة شيئاً سهلاً .

- **أسد المعروف للآخرين** . إن جميع أعمالنا تكتب إما لنا أو علينا ( لمزيد من المعلومات بهذا الصدد ، راجع الفصل الحادى عشر " فن العطاء الإنسانى " ) . إذا كنت تود أن تصبح من أبرع المتحدثين فى العالم ، تأكد من بياض صحيفتك فى السماء .

  ويتحقق لك هذا من خلال مساعدة الآخرين ـ خاصة هؤلاء الذين يبدو واضحًا عجزهم عن تقديم أى شيء لك فى المقابل . ولا تنتظر أى مردود على صنيعك . وفى النهاية ، ستجد هذا الأثر فى صحيفة أعمالك .

- **رد المعروف لأصحابه** . بما أننى مؤمن بإسداء المعروف للآخرين ، فلا شك فى أننى أؤيد رد المعروف للآخرين أيضًا . فعندما يسدى إليك أحدهم معروفًا ، تكون بذلك قد قبلت بواجب أخلاقى يملى عليك رد المعروف . والبارعون فى التواصل يردون المعروف بسخاء وسعادة . وهذا لا يجعل صحيفتك بيضاء فحسب ، بل ويمكنك طلب المزيد من الخدمات .

- **اطلب من الآخرين رد المعروف إليك** * . على الرغم مما يفتقر إليه هذا البند من منطق ، إلا أنك يجب أن تطلب من الآخرين أن يردوا إليك المعروف الذى أسديته إليهم . فهذا كفيل بتخفيف العبء من على صدور من يعتقدون أنهم مدينون لك بشيء . ولذا ، فهو يمثل فرصة لتصفية النفوس . وبعدها يستطيع الطرف الآخر التماس خدمات جديدة .

## فصل موجز : فن استخدام البريد الإلكترونى

*" لقد أطلت فى كتابة هذه الرسالة ، لأنه لم يكن لدىَّ متسع من الوقت لكى أختصرها " .*

ـ " بلايز باسكال "

يعد البريد الإلكترونى أداة رئيسية للمتحدث البارع . فهى سريعة ، ومجانية فى الأغلب ، وواسعة الانتشار . علاوة على ذلك ، فكثير من الناس لا يدرون

* Susan RoAne, The Secrets of Savvy Networking (New York: Warner Books, ١٩٩٣), ٥٦.

كيفية استخدامها لصالحهم . إليك كيفية النهوض بفعالية البريد الإلكتروني بحيث يصبح سلاحًا قويًا للتواصل :

- **أصلح من خانتي الموضوع والاسم** . إذا كان الناس يعتقدون أن رسالتك تنتمي إلى البريد الإعلاني غير المرغوب فيه ، لن يطالعوها أبدًا . وقد تمنع برامج المرشحات الإعلانية رسالتك من الوصول إليهم ، ولذا تأكد من كتابة أسماء موضوعات جيدة لرسالتك بحيث يسهل التعرف عليها من بين الرسائل الإعلانية .

  ومن أمثلة الموضوعات الجيدة " تعقيبًا على اجتماعنا " ، " استمتعت بحديثك " ، " من الرائع أن التقيت بك في جزر هاواي " . وهذه يسهل تمييزها عن موضوعات مثل " فياجرا بأسعار منخفضة ! " ، أو " زد من مبيعاتك " ، أو " اعتمادات مالية في نيجيريا " . واحرص أيضًا على إرسال نسخة من رسالتك لنفسك لكي ترى كيف يبدو الأمر من وجهة مستلم الرسالة . وإذا لم يكن برنامج البريد الإلكتروني الخاص بك يظهر اسمك الأول والأخير بأحرف كبيرة ، احرص على إصلاح هذه المشكلة أيضًا .

- **رد على الرسائل التي تتلقاها في غضون أربع وعشرين ساعة** . كما ذكرت آنفًا ، سرعة الرد عامل أساسي في توطيد العلاقات . وأنت في حاجة إلى الرد بينما موضوع الرسالة طازج . فالرسائل التي تتجاوز الصفحة الأولى من البريد الوارد للمرء عادة ما يطويها النسيان .

- **لا تستخدم الأحرف الكبيرة** . فالنص الذي يكتب بالأحرف الكبيرة يصعب قراءته ، كما أنه يعد بمثابة " صراخ " في وجه القارئ ، وإن لم يكن كذلك فهو علامة على جهلك بالبريد الإلكتروني ، والجهل ليس بالصفة التي تكفل حوارًا ناجحًا .

- **استشهد بكلام الراسل** . اختر السؤال أو الجزء الذي أنت بصدد الإجابة عنه من الرسالة واستشهد به للراسل لكي يعلم ما تشير إليه . فالناس يستلمون عشرات الرسائل يوميًا ، ولذا فعبارة بسيطة مثل " نعم ، أنا موافق " ليست كافية .

- **تحر الاختصار والبساطة** . تجاوز الحشو وانتقل إلى صلب الموضوع . إن الطول المثالى لرسالة البريد الإلكترونى أقل من خمس عبارات . وإن لم تستطع أن تعبر عما تريد فى خمس عبارات ، اعلم أنه ليس لديك الكثير لتقوله .

استخدم النص البسيط لا النص الفائق ( HTML ) ، فأنا عن نفسى أفترض أن أية رسالة بهذا النص هى رسالة إعلانية ، فأُعْلِم برنامج البريد الإلكترونى الخاص بى بالتخلص منها تلقائيًا . إذا كان لديك شىء مهم تود أن تقوله ، ستجد أن الأمر لا يحتاج لخط كبير ، ولا تحديد للخط ، ولا ظلال ، ولا ألوان ، ولا رسوم .

ولا تلحق ملفات بالرسالة إلا إذا كان لديك تصريح بذلك من قبل المستلم . تخيل أن مستلم رسالتك يجلس فى غرفة بأحد الفنادق ، وأنك أرسلت له ملف " PowerPoint " يبلغ حجمه ٢ ميجابايت . هل تعتقد أنك ستتلقى ردًا إيجابيًا ؟ علاوة على ذلك ، كثير من الناس يعتقدون أن الملفات المرفقة الواردة من الغرباء ما هى إلا فيروسات .

- **استخدم الإرسال المتعدد للرسائل مع إخفاء عناوين المستلمين** ( BCC ) . كقاعدة عامة ، كلما زاد عدد الأشخاص الذين تبعث إليهم برسائل البريد الإلكترونى ، قلت الردود التى ستتلقاها . ولذا ، يجب إما أن تعيد النظر فيما إذا كان يجب أن يحصل الجميع على نفس رسالة البريد الإلكترونى ، أم أنه ينبغى عليك إخفاء قائمة المستلمين بأكملها . عندما ترسل رسالة بالبريد الإلكترونى إلى عدد كبير من الأشخاص ، يجب أن تخفى عناوين المستلمين ، حتى يشعر المستلمون بأهمية الرسالة ، وكذلك للحيلولة دون الكشف عن عناوين البريد الإلكترونى للمستلمين الآخرين .

- **قلل من الإرسال المتعدد للرسائل** ( CCS ) . إن إرسال رسالة للعديد من الأشخاص يعطى انطباعاً سلبياً ، فقد يشعر الشخص أنك ترسل له الرسالة ضمن مجموعة من الأشخاص فقط لكى لا يكون له حجة بعدم المعرفة ، أو قد يشعر أنك تحاول تهديده ، بأن ترسلها لرئيسه فى العمل كذلك . وبالنسبة لى ، عندما تصلنى مثل هذه الرسائل ، أفترض أن هناك شخصاً آخر يتولى أمر المسألة ، وأتجاهل الرسالة .

- **احرص على تضمين توقيع أنيق** . " التوقيع " هو عبارة عن عدة أسطر من النص يضمنها برنامج البريد الإلكترونى الخاص بك تلقائيًا فى نهاية كل رسالة صادرة والتوقيع الأنيق يشتمل على اسمك . واسم المؤسسة التى تعمل بها ، وعنوانك البريدى . وأرقام هواتفك والفاكس الخاص بك . وعنوان بريدك الإلكترونى . ومعلومات موقعك على الويب وتتجلى فائدة هذا التوقيع عند الرغبة فى نسخه ولصقه بداخل قاعدة بيانات ما فإذا أراد أحدهم أن يتصل بك ؛ لن يشق عليه العثور على المعلومات اللازمة . إليكم الشكل الذى يتخذه توقيعى الشخصى

Garage Technology Ventures
٣٣٠٠ Hillview , Suite ١٥٠
Palo Alto , CA ٩٤٣٠٤
٦٥٠ - ٣٥٤ - ١٨٥٤
٦٥٠ - ٣٥٤ - ١٨٠١ ( fax )
Kawasaki@garage.com
www.garage.com

- **لا تعد توجيه رسائل تراها مضحكة** فالأرجح أن مستلمى رسالتك تلقوا نفس هذه الرسالة عشرات المرات من قبل إذا استطعت أن تبتكر رسالة ضاحكة . لا تتردد فى إرسالها أما إذا كنت بصدد إعادة توجيه رسالة موجهة لك بالفعل . وفر على مستلمى رسالتك عناء النظر إليها

- **تمهل عند الغضب** . على الرغم من أنه ينبغى الرد على رسائل البريد الإلكترونى فى غضون أربع وعشرين ساعة من ورودها . إلا أنه هناك حالة واحدة يجب أن تتمهل فيها فى الرد عندما تكون غاضبًا . أو مستاءً . أو نزَّاعًا إلى الجدل . فرسائل البريد الإلكترونى التى تكتب فى أى من هذه الحالات تثير المشاكل . ولذا ينصح بتأجيل ردك ومن الأفضل حتى أن تتصل هاتفيًا إذا كان الموضوع حساسًا ذلك أن البريد الإلكترونى يفتقر إلى براعة التعبير عن المشاعر ونبرات الصوت

## أسئلة متكررة

**س. نظراً لأن الشراكات هى اتفاقات بالمناصفة يستفيد منها الطرفان ، ألا ينبغى على الطرف الآخر أن يلتقى بى فى منتصف الطريق فيما يتعلق بإعداد الاجتماعات ، ودفع عجلة الشراكة ، وحث العاملين لديه على التعاون ، وما إلى ذلك ؟**

ج. كلمتي " ينبغي " و " سيفعل " كلمتان مختلفتان كليا . أنت على حق في أن الطرف الآخر ينبغي أن يلتقي بك في منتصف الطريق ، ولكنه ربما لن يفعل . إذا أردت أن تتم الشراكة ، أو البيع ، أو أى معاملة بينكما ، يجب أن تمارس ضغوطا من أجل ذلك . فقد يدين لك الطرف الآخر بمكالمة هاتفية أو استجابة ما ، ولكن لا تنتظرها . اتصل مرة ثانية . وربما تعين عليك بذل ٨٠ ٪ من المجهود لإنجاز أى شيء ، ولذا أنصحك أن تتنازل عن كبريائك .

**س. لاحظت أن المدراء التنفيذيين الخبراء فى مجالاتهم يميلون لكراهية الشركات الجديدة. وأستشعر إحساسا لديهم بأن شركتى "لا تستحق" مكانتها فقط لأنهم سبقونى إلى نفس السوق . كيف يمكننى العمل مع الشركاء المرتقبين وهم يتبنون مثل هذا الموقف ؟**

ج. ابحث عن شركاء آخرين .

**س. كيف أتجنب ظلم شركائى إذا كانوا أضخم ، وأكثر خبرة ، وتمويلاً منى ؟**

ج. لا تفكر في هذا الاحتمال ، أو على الأقل تظاهر بأن الحقيقة غير ذلك ، وقد تصدق نفسك فعلاً . واعلم أن شريكك العملاق في حاجة إلى منتجك أو خدمتك بقدر حاجتك أنت إليه . تعامل معه بناء على علاقة مثمرة . وإذا واجهت موقفا أنت فيه الخاسر ، ولم يسعك أن تفعل شيئا حياله ، لا تبرم هذه الصفقة .

**س. لقد عقدنا شراكات بالفعل لا طائل من ورائها . هل ينبغى أن نستثمر أموالنا ووقتنا فى تنشيط هذه الشراكات ، أم ننسحب منها وحسب ؟**

ج. هناك مقولة طبية قديمة شائعة مفادها : " ما من شيء يتطلب المزيد من الجهود البطولية أكثر من الحفاظ على جثة من التعفن ، وما من شيء يضيع الوقت أكثر من ذلك "* . ركز جهودك على الشراكات

* Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles (New York: Harper & Row, ١٩٨٢),١٥٢.

المثمرة ، والشراكات الجديدة الواعدة . ولكن ، قبل أن تدخل فى شراكات جديدة ، يجب أن تتوصل لأسباب فشل الشراكات السابقة .

## قراءات موصى بها


Rezac, Darcy. The Frog and the Prince : Secrets of Positive Networking. Vancouver: Frog and Prince Networking Corporation, ٢٠٠٣.

RoAne, Susan.The Secrets of Savvy Networking. New york: Warner Books, ١٩٩٣.

الفصل ٩

# فـن ابتكار علامة تجارية

*" إن الشركات ذات العلامات التجارية الراسخة لم تبدأ مشوارها بالتفكير فى وضع علامات تجارية عظيمة . لكن كان تركيزها ينصب على ابتكار منتج أو خدمة رائعة ومريحة وإنشاء مؤسسة لها القدرة على الحفاظ على استمرارية هذا المنتج أو الخدمة .*

**ـ " سكوت بيدبيرى "**

## بيت القصيد

هناك مدرستان أساسيتان بالنسبة لابتكار علامة تجارية : تقول الأولى بأن العلامة التجارية سحر غامض يمارسه المسوقون . أما أنا فأنتمى للمدرسة الثانية التى تقول بأنها عملية بسيطة تنطوى على تطبيق الأساسيات الأربع للتسويق : المنتج ، والمكان ، والسعر ، والترويج .

ولقد أضاف البعض لهذه القائمة " الدعاء " . وقد يكون هذا صحيحاً ، ولكننى أفضل عليه الإقناع وهو محاولة بث أفكارك فى عقول الآخرين وحثهم على تبنيها .

والإقناع يمثل لب ابتكار علامة تجارية للشركات الناشئة فى عالم اليوم المشحون بالمنافسة ، والذى تتاح فيه المعلومات بالمجان ، وبشكل شمولى وفورى . ويتطلب فن ابتكار علامة تجارية خلق شىء يلهب حماس الناس مما يسهل عليهم تجربته ، وبالتالى يكون له سوق رائج بينهم .

على الرغم من حبى للتسويق ، إلا أن العلامات التجارية الرائعة تبدأ بمنتج أو خدمة رائعة ، وهذا هو مبدأنا أيضًا .

## احرص على إفشاء العدوى

إننى أطلق على هذه الفكرة " اللمسة السحرية لجاى " . وهو خلاف المفهوم المتعالى الذى مفاده أن كل ما ألمسه يتحول إلى ذهب ، ولكن وببساطة ومزيد من التواضع " كل ما هو ذهب ، تقع يد جاى عليه " .

إليكم سر ابتكار علامة تجارية : التزم بمنتج أو خدمة ذهبية معينة أو قم بتحسينها حتى تصبح ذهبية ، وبعدها ستجد أنه لا يوجد ما هو أسهل من الترويج الناجح لعلامتك التجارية ، بل ستجد أن ذلك الأمر يحدث بصورة تلقائية . إلى أى حد كان من الصعب الترويج لعلامة " ماكنتوش " التجارية فى رأيك فى عام ١٩٨٤ عندما كانت المنافسة بشعة ومملة ؟

إذا كان لديك منتج أو خدمة ذهبية ، من الجائز ألا توظفها التوظيف السليم ومع ذلك تحقق النجاح المنشود . وإذا لم يكن لديك مثل هذا المنتج أو الخدمة ، سيصعب عليك ترويج علامتك التجارية بصورة هائلة . ولذا ، سهل الأمر على نفسك ، ابتكر أو جد منتجات وخدمات معدية بالفطرة .

إليكم العناصر الأساسية للعدوى :

- **رهيب**. وأعنى بهذا أن يكون المنتج جميلاً ، وعصريًا ، وذا خصوصية ، ومعديًا . وقليل من الشركات هى التى تصمم منتجات وخدمات ليست ممتازة ، ولكننا لازلنا نرى مئات من الجهود المذهلة . ما الذى تطلبه الأمر لكى تنجح شركة " آبل " فى طرح مشغل " Mp٣ " بجودة " iPod " ؟
- **فعال**. لا يمكنك الترويج لشيء تافه ، ولا لشيء لا يعمل . لم يكن لأحد أن يسمع بالجهاز " TiVo " لو لم يكن قادراً على تسجيل البرامج التلفزيونية التى تروق لك بكل بساطة .

- **متميز**. من السهل التعرف على المنتج المنتشر كالعدوى ؛ كما أنه من السهل عليه أن يروج لنفسه . ولا يترك مثل هذا المنتج أى مجال للشك فى أنه مختلف عن المنتجات المنافسة له . هل يخلط أى إنسان ما بين السيارة طراز " هامر " وغيرها من السيارات ؟

- **ثورى**. إن المنتجات التى تنتشر كالنار فى الهشيم تتميز بأنها ثورية . فهى إما تخل بالوضع الراهن ( " ياللهول ، هذا المنتج أفضل من منتجنا . لقد أصبحنا أمام مشكلة عويصة " ) ، أو تجعل المنتجات المنافسة تحاول إنكار أثرها الطيب ( " ما الداعى لواجهة مستخدم رسومية ؟ " ) . ولكن اعلم أنه فى كل الأحوال سيشعر الجمهور بأثرها المبهر .

- **مثير للمشاعر**. يجب أن يتخطى المنتج أو الخدمة المتفشية كالعدوى التوقعات المرصودة لها ، وبذا تثير فى النفس مشاعر السعادة والفرح . وهذا هو شعورى حيال مكنستنا طراز " ميلى " ــ فأنا مندهش لقوة شفطها وقلة ضجيجها فى نفس الوقت*

- **راسخ**. يجب أن يكون للمنتج أو الخدمة المتفشية كالعدوى " أرجل وسيقان " . فكلما استخدمته ، تجلت لك قدرات جديدة فيه لم تكن مكتشفة من قبل . إذا عدنا إلى مثال الجهاز " TiVo " ستجد أنك إن أردت تجاوز الفقرات الإعلانية ، ما عليك سوى الضغط على هذا التتابع من المفاتيح : Select , ٣٠ , Select , Play , Select . وبعدها سيقفز بك الضغط على (|<– – ) ٣٠ ثانية إلى الأمام على فترات .

- **باعث على الترف**. إن شراء المنتج أو الخدمة المتفشية كالعدوى تجعلك تشعر بالترف ، وربما كان السبب فى ذلك ارتفاع سعرها عن منافسيها ، أو روعتها ، أو أنها تتجاوز ما كنت تحلم أن يلبى حاجاتك . ومن ثم فهى تمكنك من الهروب من المنتج أو الخدمة العادية . إن العبارة الترويجية التى تعتمد عليها المكنسة " ميلى " ، على سبيل المثال ، هى " أى نوع آخر يعد تنازلاً " .

* على العكس من البشر ـ نجد أن أكثرهم ضجيجاً هم من لا ينجزون أى عمل .

- **مدعوم** . إن توفير خدمة متميزة يجعل من المنتج أو الخدمة واسعة الانتشار . لقد كسرت ذات مرة جهازًا طبيًا يعالج أذنى ، فأرسلت لى الشركة المصنعة له ، وهى شركة " ميد ترونيك زومد " ، جهازًا آخر على سبيل الاستعارة عبر خدمة التوصيل الليلى دون أية رسوم . ولقد أصلحت أيضًا الشركة جهازى المعطل وأعادته لى فى نفس اليوم ـ دون رسوم أيضًا . ولقد كان هذا اليوم إجازة قومية . وأخيرًا ، وفى لمسة شخصية تنم عن الاهتمام بالعملاء ، أرسلت لى الشركة اسم الشخص الذى قام بإصلاح جهازى وعنوان بريده الإلكترونى ، وصورة رقمية له على ملصق العبوة . هل تعتقدون أننى لن أوصى بهذا المنتج لغيرى ممن يعانون من مشاكل مثيلة بالأذن ؟

> **تمرين**
>
> فى المرة التالية التى تستعين فيها بدعم فنى من شركة ما ، سل الشخص المسئول عن اسمه ، وعنوان بريده الإلكترونى ، واطلب منه صورته .

## أزل الحواجز لتيسير تبنى منتجك أو خدمتك

*" لكى يكون الابتكار فعالاً ، يجب أن يكون بسيطًا ومركزًا . ويجب أن يركز على شىء واحد ، وإلا كان مشوشاً . وإذا لم يكن بسيطًا ، لن يُجْدى "*

ـ " بيتر دراكر "

إن إزالة الحواجز من أجل التشجيع على تبنى المنتج أو الخدمة فكرة مكررة كثيرًا فى هذا الكتاب . وتنطبق هذه الفكرة على تحقيق الأرباح كما تنطبق على الترويج للعلامة التجارية . فكلما شاع منتجك أو خدمتك ، زادت فرصك فى الترويج لعلامتك التجارية .

تشرح إحدى شركات المستحضرات الدوائية الصينية وتدعى " كونمينج " ما يجب أن يتجنبه المرء . لقد كانت هذه الشركة مصرة على تصنيع زجاجة أسبرين لا يمكن أن يعبث بها الأطفال ، ولذا فقد ابتكرت زجاجة تشتمل على ١٣ جزءًا متحركًا وتتطلب ٣٩ خطوة لفتحها . ولمزيد من الأمان ، حرصت الشركة على تغيير تصميم العبوة كل ستة أشهر . والمشكلة هى أن عملاءها المستهدفين لم يمكنهم فتح العبوة . والمثير للسخرية أن الشركة اكتشفت أن الكبار يشترون هذه العبوات ، ويقدمونها هدايا للأطفال على شكل أحجية *.

إن أشهر حاجز يقيمه أصحاب الشركات الناشئة ، ولو كان دون قصد منهم ، هو التعقيد . ما من شك أنه لو اشترى ١ ٪ من الصينيين هذه العبوة نظرًا لعامل الأمان الذى تتمتع به ، ستحقق مبيعات ضخمة . ولكن ، إذا استغرق الأمر وقتًا طويلاً لتعلم طريقة استخدام منتجك ( أو فتح عبوتك ) أو خدمتك ، فإنك تصعِّب على نفسك بناء علامة تجارية شهيرة .

قليل من الشركات هى التى تشرع فى ابتكار منتج أو خدمة معقدة وصعبة الاستخدام ، ولكن يجب أن تتساءل عن السبب فى أن العديد من المنتجات تتمتع بواجهة مبهمة . إن كل الأجهزة الإلكترونية المصنعة على أيدى مصنعين يابانيين تدلل على هذه النقطة . ( وبعدئذ يرجعون المشكلة إلى دليل الاستخدام الإنجليزى الذى يتعذر قراءته بخطه الصغير الرمادى اللون ) . إليك بعض السبل للحد من التعقيد :

- **قلِّص منحنى التعلم** . يجب أن تتاح لدى العميل الإمكانات الوظيفية الأساسية بأبسط الخطوات دون الحاجة للاعتماد على دليل استخدام . تخيل أنك اشتريت سيارة واضطررت لقراءة دليل استخدامها لكى تقوم بتشغيل الراديو ، أو تغيير المحطات ، أو زيادة مستوى الصوت . أمل على مصممى منتجك أو خدمتك ما يلى : يجب أن يرضى العملاء عن خدمتنا / منتجنا على الفور دون أن يفتحوا دليل الاستخدام .

* **Brad Schreiber, Weird Wonders and Bizarre Blunders : The Official Book of Rediculous Records (Deephaven, MN: Meadowbrook Press, ١٩٨٩), ١٧.**

- **اكتب دليل استخدام جيدًا واحرص على فهرسته كاملاً**. عادة ما يتولى عملية كتابة دليل استخدام منتج أو خدمة ما شخص يحصل على راتب متدن في أدنى التسلسل الهرمى بالمؤسسة . وتطلب منه هذه المهمة فى اللحظة الأخيرة . ولا يمر الدليل بأية اختبارات ، كما أنه يكتب بخط صغير جدًا ، مدعمًا بصور قديمة .

إن دليل المستخدم الذي تقدمة فرصة للتسويق . فهو نافذة على جوهر منتجك أو خدمتك ! وكلما كان دليلك أفضل ، زاد استمتاع العملاء باستخدام منتجك أو خدمتك ، الأمر الذى يمهد بدوره لمزيد من الصيت الذائع لمنتجك .

وإذا كانت العناية بكتابة دليل الاستخدام تأتى فى المقام الأخير ، فالاهتمام بفهرسته تكاد تكون منعدمة . هل حاولت قط أن تحدد ضغط الإطار الصحيح لسيارتك ، وعثرت على عبارة " ضغط الإطار " فى فهرس الدليل ؟

فكر فى كل ما يريده العميل للتعامل مع منتجك ، وتأكد من تضمين مدخل له فى فهرسك . إذا أردت أن تطلع على مثال على فهرس رائع ، انظر فهرس " The Chicago Manual of Style " . ستجد أن هذا الدليل يحتوى على نحو ٤٠ صفحة كمراجع لموضوع الفواصل ! ألزم مؤسستك بهذا المستوى من الأداء . ( لمعلوماتك الشخصية ، لقد قمت بفهرسة الكتاب الذى بين يديك بنفسى ) .

- **احرص على تضمين صور**. من النقاط الإضافية التى يجب الاعتناء بها هى إضافة صور ورسوم بيانية . وقد تزيد هذه من تكلفة دليل استخدامك ، ولكن الأمر يستحق العناء . فليس كل المستخدمين يميلون للقراءة . والصور تتكلم أكثر من النصوص بمراحل .

**تمرين**

أعلن عن مسابقة بين عملائك لوضع أفضل دليل استخدام لمنتجك أو خدمتك . ستحصل على مجموعة من الأدلة الرائعة ، وستكشف النقاب عن بعض المروجين لمنتجك أو خدمتك .

- **استعن بوالدك أو والدتك لاختبار دليل الاستخدام** . بقدر ما يبدو لك ذلك غريباً ، إلا أن الاختبار الحقيقى للمنتج أو الخدمة الجديدة يكمن فى معرفة ما إذا كان والداك لديهما القدرة على استخدامها أم لا . إذا كان والداك قد فارقا الحياة ، جرب دليلك على أشخاص آخرين على أن يتجاوزوا الخامسة والأربعين .

ولكن ، لا تجرب دليلك على المراهقين إذ إن لديهم القدرة على التوصل إلى أسلوب عمل أى شىء ، ومن ثم فإن ملاحظاتهم لن تفيدك . إذا أردت أن تروج لمنتجك أو خدمتك مجانًا من خلال تناقلها على ألسنة الناس ، استثمر وقتك وجهدك من أجل بناء واجهة مستخدم سهلة الفهم إلى أقصى حد ممكن .

علاوة على التعقيد ، نجد أن الأسعار العالية تعد عائقًا أمام بناء علامة تجارية ناجحة . عندما أعلنت شركة " تويوتا " عن خط إنتاج الطراز " ليكسيس " الفاخر ، حددت الشركة أسعارها بحيث تقل عن منافستها الألمانية لتجنب هذا العائق . ونظرًا لأن هذا النوع كان أقل سعرًا ، زاد عدد أصحاب هذا الطراز . ولما زاد عدد أصحاب هذه السيارة ، صار من السهل العثور على أشخاص يهتمون بالكلام عنها ، والتعرف على مدى تفرد هذا الطراز .

إننى أكره المنافسة على الأسعار ، بيد أن المغالاة فى الأسعار المقدمة للعملاء ليست بالفلسفة السليمة . والسعر المناسب الذى من شأنه تعزيز أو خلق علامة تجارية قوية من الممكن أن يحقق لك أرباحًا هائلة على المدى البعيد .

**تمرين**

أى الشركتين التاليتين تفضل أن تمتلك : " تويوتا " أم " رولز رويس " ؟

إن العائق الشائع الأخير الذى يقف عقبة أمام تبنى منتجك أو خدمتك هو تكلفة التخلى ( مقدرة إما بالمال ، أو الوقت ، أو الجهد ) عن منتج أو خدمة

حالية من أجل منتجك أو خدمتك الجديدة . من الممكن أن يكون منتجك أو خدمتك رخيصة الثمن ، وسهلة الاستخدام ، ومع هذا من الصعب التحول إليها ، والتخلى عن مثيلاتها ، ومن شأن ذلك تعقيد عملية بناء علامة تجارية قوية .

وإذا تغاضينا عن بناء علامة تجارية لمنتجك ، سنجد أنه من المنطقى جدًا أن تسهل التحول إلى منتجك أو خدمتك . إن الشركات التى تجعل من الصعب التحول إلى منتجها أو خدمتها والتخلى عن منتج أو خدمة حالية عن عمد قليلة جدًا ، ومع ذلك فإن القليل من الشركات تعتنق فكرة أن تكلفة التحول المنخفضة توازى تسويقًا جيدًا .

وأخيرًا ، قد يتراءى لك أن تعقيد التخلى عن منتجك لأجل منتج آخر منافس فكرة سديدة . وهذه طريقة للسيطرة على عميلك ، بيد أن حواجز التخلى عن منتجك هى فى ذات الوقت سبب وجيه للتخلى عنه . فإذا صعبت من التخلى عن منتجك ، ستصيب العملاء بالذعر فيما يتعلق بتجربة منتجك من الأساس .

## استعن بالدعاه

يؤمن الدعاه بمنتجك أو خدمتك بنفس قدر إيمانك بها ، كما أن لديهم رغبة فى العمل بجانبك ، والوقوف إلى جوارك فى معركتك الهادفة للترويج وبناء علامة تجارية . ومن الممكن أن تساعدك الاستعانة بالمتحدثين على تحقيق حالة الإشباع من خلال الإقناع والترويج لعلامتك التجارية . إذا كنت تعمل بالسياسة ، أو فى مؤسسة غير ربحية ، أو مدرسة ، أو دار عبادة ، ستكتشف أن الدعوة أداة قوية لتحقيق النجاح .

وعندما يتعلق الأمر بالدعوة ، من الخطأ الزعم بأنك " إن لم تلتمس مساعدة الآخرين ، لن تحقق مأربك " . إذا كان منتجك ، أو خدمتك ، أو فكرتك واسعة الانتشار كالعدوى ، يمكنك " الحصول " على دعاه لها دون أن تلتمسهم . ولكن إذا التمست مساعدتهم ، ستحقق نجاحًا أكبر وأسرع بكثير . ولكن ، نجد أن الكثير من الشركات تتردد فى التماس مساعدة الدعاه عن منتجاتها أو خدماتها بناء على ما يلى :

- " إذا التمست مساعدة الآخرين ، سيعتقد الناس أنني ضعيف . فشركة كبرى مثل " مايكروسوفت " لا تلتمس مساعدة الآخرين قط " .
- " سيتوقع من نلتمس مساعدته الحصول على شيء في المقابل : كخصومات ، أو معاملة خاصة ، وما إلى ذلك . ماذا سنفعل آنذاك ؟ " .
- " لا يستطيع عملاؤنا ، بقدر ما نكن لهم من حب وتقدير ، تقديم يد المساعدة لنا . إننا نعلم ما يجب القيام به ، ويمكننا إنجازه دون مساعدة الآخرين " .
- " ستكلفنا صيانة برامج الدعم الخاصة الكثير ، كما ستشتت جهودنا "

إن هذه الأسباب واهية . فعندما يعرب العملاء عن رغبتهم في مد يد المساعدة إليك ، يجب أن تسعد لذلك بدلاً من أن تمتنع عن قبول مساعدتهم ، ولذا أنصحك بالكف عن الارتياب والبدء في قبول مساعدة عملائك . بهذه الطريقة ، سيتحول عملاؤك إلى دعاه متحدثين ينشرون الأخبار الطيبة عن منتجك .

فيما يلي المبادئ الأساسية لتجنيد الدعاه . ستلاحظ العديد من أوجه الشبه بين هذه المبادئ وتلك الواردة في الفصل السادس " فن التوظيف " ، وتلك ليست مصادفة على الإطلاق . فهذه العملية أشبه بشكل أو بآخر بتوظيف العاملين - كل ما في الأمر أنك لست مضطرًا لأن تدفع لهم نظير أعمالهم .

- **التمس مساعدة الآخرين !** تقدم إلى أحدث عملائك والتمس مساعدتهم . وأعلمهم أنك تود أن تتوسع في الترويج لمنتجك . وهذا ليس دليلاً على ضعفك - بل على انفتاحك على الآخرين وقوة ترويجك لمنتجك أو خدمتك . ستدهش لعدد الأشخاص الذين سيبدون استعدادهم لمساعدتك ، وكأنهم كانوا بانتظار طلبك هذا .
- **تجاهل الخلفية الأكاديمية والخبرة العملية** . من ناحية نظرية بحتة جدًا ، ربما كان أفضل من يروج لبرنامج كمبيوتر هو شخص حاصل على درجة الدكتوراه في علوم الكمبيوتر من " معهد ماساتشوسيتس للتكنولوجيا " . تجنب التفكير بهذا الشكل . فالخبرة العملية عليها عامل ضئيل فيما

يتعلق بالترويج للمنتج . فأعظم المروجين لجهاز " ماكنتوش " لم يسبق لهم استخدام جهاز كمبيوتر قبل جهاز " ماكنتوش " .

- **ركز على الجوانب المهمة :** هل هم مؤمنون بمنتجك أو خدمتك ؟ وهل لديهم رغبة حقيقية في مد يد العون ؟ دعنى أضرب لك مثلاً بنفسى حيث لم أحصل على درس واحد لتعلم الكمبيوتر منذ ٢٠ عامًا ، وكنت أعمل قبلها في صقل الماس . هل أمثل المرشح المثالى للتحدث عن نظام تشغيل جديد ؟ عندما أسترجع هذه الفترة ، أجد أن أهم شيء بالنسبة لى كان حبى لـ " ماكنتوش " ورغبتى فى تغيير العالم به .
- **أعط مئات من الدعاه المتحدثين مقاليد الأمور**. وهذه فكرة متواترة في هذا الكتاب : لا تتحر الدقة المبالغ فيها فيما يتعلق بالطريقة التى يعتزم المتحدثون مساعدتك من خلالها . اعرض عليهم منتجك أو خدمتك ، واسمح لهم بالعمل لديك بالطريقة التى تروق لهم أيًا كانت . سيعرضون عليك أساليب لتسويق منتجك وخدماتك لم تكن لتخطر لك .
- **حدد مهام معينة ، وتوقع تأديتها***. هل سبق لك التطوع من أجل مساعدة مؤسسة ما ، ولم يدعك أحد قط لاتخاذ أية إجراءات فعلية ؟ إذا كان هناك ما هو أسوأ من أن يطلب إليك أحدهم القيام بما لا تريد ، فهو ألا يطلب إليك أحد القيام بما أنت مستعد للقيام به . إذا كانت علاقتك بالدعاه المتحدثين بلغت هذا الحد ، اعلم أنهم كرسوا أنفسهم لقضيتك ، وصار الآن واجبًا عليك أن تستغلهم أفضل استغلال .
- **تابع علاقة الزمالة ٢٠٫٠**[†] . إن النموذج المثالى للترويج الفعال يعتمد على العلاقة بين الوالد الحكيم والابن الرشيد . سيقر لك أى والد بأن أبناءه سيظلون أبناءه فهم لا يتركون العش قط ، كما أنك بلا شك لا تطردهم منه . والمتحدثون عن منتجك أيضًا كذلك ـ فهم فى حاجة إلى حب مستمر ودائم .

* Brad Schreiber, Weird Wonders and Bizarre Blunders : The Official Book of Ridiculous Records (Deephaven, MN: Meadowbrook Press, ١٩٨٩,) ٩٢-٩٣.

† المرجع السابق ، ص ٤٧ .

- **امنحهم الأدوات اللازمة للتحدوث عن منتجك**. يسر على المؤمنين بمنتجك أو خدمتك تقديم يد العون لك بواسطة توفير معلومات ومواد إعلانية ضخمة . على سبيل المثال ، تُضمِّن شركة " بوز " عشر " بطاقات هدية " للترويج لسماعات الرأس العازلة للضوضاء السمعية طراز " Quiet Comfort ٢ " توزع على المشترين بغية تمريرها إلى كل من يستفسر عن هذا المنتج . وتشرح البطاقة أساليب التوصل إلى مزيد من المعلومات حول المنتج ، وكيفية الحصول عليه ، والحصول على المزيد من البطاقات عن طريق الاتصال برقم مجاني !

BOSE

**سماعات للرأس عازلة**
**للضوضاء السمعية طراز**
" QuietComfort® ٢ " .



**بطاقة هدية**

---

يصرح لنا عملاؤنا عادة بأنهم يتلقون استفسارات كثيرة بشأن سماعات الرأس العازلة للضوضاء السمعية طراز " QuietComfort® ٢ " . وللتيسير عليك ، نقدم لك هذه البطاقة العملية هدية لك لتوزيعها على كل من يحب أن يتعرف على منتجنا .

لمزيد من المعلومات أو لشراء سماعة الرأس الخاصة بنا ، يرجى الاتصال بالأرقام التالية :

الولايات المتحدة : ٢٦٧٣ - ٣٧٢ - ٨٠٠ - ١ ، داخلي Q١٨٩٦

خارج الولايات المتحدة : ٥٠٨ - ٧٦٦ - ١٩٤٢

المملكة المتحدة : ٧٢ ٨٥ ٨٥ ٠٨٠٠٠ ، داخلي ٧٢١٢

خارج المملكة المتحدة : ٤٤١٣٩٢٤٢٨٣٦١+

BOSE ® www.bose.com/q١٩٠٤

لمزيد من البطاقات المهداة مجانًا ، يرجى الاتصال بالرقم التالي : ٢٧٠٠ - ٨٦٥ - ٨٨٨ - ١٠

- **استجب لرغباتهم**. يتعين عليك التدقيق في منتجك أو خدمتك بحيث تعكس رغبات المتحدثين عن منتجك لسببين : أولاً ، سيصبح هؤلاء الدعاه المتحدثون الأكثر معرفة بما يتطلبه الأمر للارتقاء بمستوى منتجك أو خدمتك . وثانيًا ، وهو عامل لا يقل أهمية عن أولاً ، فإن التدليل على إنصاتك لهم سيبث بداخلهم المزيد من الولاء والحماس لمساعدتك .
- **امنحهم هدايا**. لعلك ستدهش لوقع هدايا مثل قميص بأكمام قصيرة ، أو قدح من القهوة ، أو قلم حبر ، أو مفكرة صغيرة . ( في مرحلة ما ، خصصت شركة " آبل " نفقات بلغت ٢ مليار دولار أمريكي سنويًا لتقديم قمصان بأكمام قصيرة كهدايا ) . إن المتحدثين عن منتجك يعشقون هذه الهدايا البسيطة إذ تشعرهم بأنهم جزء من فريق العمل ، كما تشعرهم بخصوصية شديدة . وهذه نفقات في محلها ، ولكن لا تقدم هدايا تكلفك أكثر من ٢٥ دولارًا أمريكيًا . فالقلم الحبر من نوع " مون بلان " على سبيل المثال مغالى فيه ، وسيجعلك تبدو كما لو كنت تهدر أموالك .

لنفترض أنك بارع في تجنيد عملاء جدد كمروجين لمنتجك أو خدمتك . ما الذي ينبغي أن تطلبه منهم ؟ هذا هو موضوع القسم التالي .

## ارع مؤسسة اجتماعية

في أواخر التسعينيات ، أنشأت مجموعة من مبادري الأعمال ورواد المجتمع المدني مؤسسة عرفت باسم " كالياري فلايمز أمباسادورز " . ولقد كانوا من مشجعي فريق " فلايمز " وانتابهم الذعر عندما علموا أن فريق الهوكي المفضل لديهم من المرتقب أن ينتقل إلى مدينة أخرى . ووفقًا لما جاء على لسان رئيس مجلس إدارة المجموعة " لايل إدواردز " : " لقد جاب سفراؤنا مدينة كالياري وبذلوا قصارى جهدهم لإقناع الناس بشراء المزيد من تذاكر مباريات الفريق " .

وفي عام ٢٠٠٤ تقريبًا ، كان قوام المجموعة ٥٠ عضوًا ، لم يعد عليهم المساعدة في بيع المزيد من التذاكر لأي شخص . ولكي تنضم إلى هذه المؤسسة ، يتعين عليك شراء تذكرة موسمية وسداد ١٠٠ دولار كندي للمؤسسة . هذا صحيح : فهؤلاء الدعاه المبشرون يدفعون لقاء ميزة إقناع

الناس بفريق " فلايمز " . وهم يلقون التحية على المشجعين ، ويدعمون التواصل الاجتماعى ، ويقيمون الأحداث الاجتماعية .

إن الهدف من وراء تجنيد الدعاه لمنتجك هو بناء مجتمع يحيط بمنتجك أو خدمتك إحاطة السوار بالمعصم . ومن أمثلة الشركات التى تتمتع بمجتمعات واسعة الانتشار شركة " آبل " ، وشركة " هارلى ـ دافيدسون " ، وشركة " موتلى فوول " ، وشركة " ساتورن " . وتوفر هذه المجتمعات خدمة عملاء ، ودعمًا فنيًا ، وعلاقات اجتماعية تجعل من امتلاك منتج أو استغلال خدمة ما تجربة أفضل ـ علاوة على ذلك ، فإن هذه المجتمعات تبذل قصارى جهدها للارتقاء بنسبة شراء المنتجات ، أو الخدمات ، أو التذاكر .

ومن المدهش أن أغلب الشركات تستجيب لفكرة بناء مؤسسات اجتماعية داعمة لمنتجاتها أو خدماتها بعد أن تظهر إلى النور ، وتأتى استجابتهم كالتالى : " لم نسمع بهذه الفكرة قط ... . هل تعنى أن هناك مجموعات من العملاء تجمعوا معاً بسبب منتجنا ؟ " .

وهذا غباء شديد ، إن لم يكن محضًا . بعد أن شهدت كيف أن بعض الشركات استفادت من خلق مجتمعات داعمة لمنتجاتها أو خدماتها بشكل تلقائى ، يجب أن تسعى لتشكيل مؤسسة اجتماعية على الفور بشكل استباقى :

- **حدد وجند " أنصار " منتجك أو خدمتك** . وهؤلاء هم الأشخاص الأكثر تحمسًا لأعمالك ، وهم على استعداد تام للعمل فى مواقع ريادية .
- **عين شخصًا لا هم له فى الحياة سوى بناء مؤسسة اجتماعية** . هذا هو مؤيدك الداخلى الذى يعنى بسد حاجات المجتمع ؛ فهو يجند المؤيدين ويجاهد من أجل الموارد الداخلية . وبينما تحقق النجاح المنشود ، احرص على إنشاء قسم يديره هذا الشخص لإضفاء الصفة المؤسسية على الدعم المجتمعى .
- **ضع ميزانية للدعم المجتمعى** . إنك لن تحتاج للكثير ، وليس الغرض من وراء هذه الميزانية " شراء " جماعة داعمة لك . ولكنك ستحتاج لميزانية على كل حال للإنفاق على اجتماعات مؤيديك ، وطباعة وتوزيع الرسائل الإخبارية ، والحفاظ على تواجد فورى عبر شبكة الإنترنت .

- **احرص على دمج حضورا المجتمع فى جهود المبيعات والتسويق وحضورك الفورى .** على سبيل المثال ، يجب أن يوفر موقعك على شبكة الإنترنت معلومات حول المجتمع الداعم لمنتجاتك أو خدماتك ، بما فى ذلك تعليمات بخصوص كيفية الانضمام إليه .
- **استضف جهود الجماعة .** وهذا يعنى السماح لأعضاء هذه الجماعة باستخدام مبنى مؤسستك لعقد الاجتماعات ، علاوة على توفير مساعدة رقمية ، على سبيل المثال تشغيل خادم القوائم البريدية ، والدردشة الفورية ، ولوحات الإعلانات على موقع شبكة الإنترنت الخاص بك .
- **اعقد مؤتمرا .** ما من أحد يعشق التواصل الإلكترونى أكثر منى ، ولكن الاجتماعات الفعلية مهمة للمؤسسات الاجتماعية . ففى هذه المؤتمرات ، يمكن لأعضاء المؤسسات الاجتماعية مقابلة بعضهم البعض ، والتواصل فى نفس الوقت مع العاملين لديك .

إن بناء مجتمع من العملاء والمؤيدين أرخص وسيلة على الإطلاق لخلق علامة تجارية ، والمحافظة على ذيوعها وانتشارها ، ولذا أنصحك بألا تفسد الأمور بانتظار تشكل مجتمع من تلقاء نفسه .

> **تمرين**
>
> ألق نظرة على باطن الغلاف الورقى لهذا الكتاب الذى بين يديك . هل يمكنك أن تستنتج السبب فى أننا طبعنا عدداً هائلاً من تصميمات الغلاف ؟

## أضف اللمسة الإنسانية

تأمل العديد من العلامات التجارية الذائعة : " آبل " ، و " كوكاكولا " ، و " ليفى شتراوس " ، و " نايكى " ، و " ساتورن " ، وستكتشف أن كل هذه الشركات أضفت اللمسة الإنسانية ؛ فستجد مسايرة

" آبل " للموضة ، ومرح " كوكاكولا " ، وشباب " ليفي شتراوس " ، والعزيمة الجريئة لشركة " نايكى " ، والصبغة الودودة لشركة " ساتورن " .

ومما لا شك فيه أن العديد من العلامات التجارية الرائدة لا تضفى على المحيطين بها هذه السمات - على سبيل المثال شركة " مايكروسوفت " ، وشركة " أوراكل " ، وشركة " آى بى إم " . إن شئتم ، قولوا إننى رومانسى ، ولكن أليس من الأفضل والأكثر متعة أن تمتلك شركتك علامة تجارية تبعث على الدفء الإنسانى ؟

إذا كنت توافقنى الرأى ، إليك أسلوب تحقيق هذه الغاية :

- **استهدف الشباب** . أيًا كان من يشترى منتجك أو خدمتك فى واقع الأمر . فإن استهداف الشباب يجبرك على خلق علامة تجارية باعثة على الدفء قريبة من الجانب الإنسانى . إننى لا أملك أية بيانات تدعم كلامى هذا ، ولكن يبدو أن كثيرًا من الكبار يشترون منتجات كانت تستهدف الشباب فى البداية . على سبيل المثال ، تحقق من عدد الكبار الذين يقودون سيارات طراز " تويوتا سيون " ، و " بى تى كروزر " ، و " مينى كووبر "

- **اسخر من نفسك** . تفتقر أغلب الشركات إلى روح السخرية من نفسها إذ إنها تنظر إلى هذا المسلك على أنه انتحارى : " لن يعاملنا الآخرون بشكل جدى إذا لم نتعامل فيما بيننا بشكل جدى " ، أو أنها تنشغل بصورتها الذاتية لدرجة أن الظهور بمظهر الفاقد للسيطرة يثير الذعر فى أنفسها . وكما يقول المثل " الإنسان خطاء " ؛ ولذا لا تخش الوقوع فى الخطأ ، بل والسخرية من هذا الخطأ أيضًا .

- **احجز مكانًا لعملائك** . إن المؤسسات التى تكرس مكانًا لعملائها فى موادها الإعلانية تفيض إنسانية . على سبيل المثال ، نجد أن شركة " ساتورن " تخصص مساحة فى موادها الإعلانية لإظهار عملائها فى سياراتها . علاوة على ذلك ، فإن الموقع الإلكترونى الخاص بالشركة يشتمل على مساحة تسمى " قصتى " يناقش فيها عملاء الشركة تجاربهم مع سياراتها .

- **مد يد المساعدة للذين يفتقرون للخدمات والمعوزين**. إن المؤسسة التى تدعم الذين يفتقرون للخدمات والمعوزين تشيع النزعة الإنسانية وتشجع عليها . فشركة " هول مارك كاردز " على سبيل المثال توفر المال والمتطوعين لخدمة العديد من البرامج الاجتماعية . وهناك قسم يسهل العثور عليه على الموقع الإلكترونى الخاص بالشركة حول كيفية التقدم بطلب من أجل الحصول على هذه الموارد . وهذه سياسة رابحة بشكل مضاعف : فالمرء لا يشبع واجبًا أخلاقيًا تجاه المجتمع فحسب ، بل ويعزز من فعالية وقوة علامته التجارية .

**تمرين**

قم بزيارة المواقع الإلكترونية الخاصة بشركاتك المفضلة ، وحاول أن تبحث عن معلومات حول كيفية التقدم بطلب للمنح أو للتطوع لدى الشركة .

## ركز على الدعاية

قبل أسابيع من افتتاح فرع سلسلة محلات " إيكا " بمدينة " بالو ألتو " ، بولاية " كاليفورنيا " ، قرأ أهل المدينة القصة تلو الأخرى حول الافتتاح المهيب . على سبيل المثال ، استهل " ثاى ووكر " مقالته فى صحيفة " سان خوسيه ميركيرى نيوز " فى الرابع عشر من أغسطس ، ٢٠٠٣ كالتالى :

على السادة أصحاب السيارات تقديم يد المساعدة
للمتسوقين بمحلات " إيكا " . المدينة تستعد ليوم الافتتاح .

**كيف يمكنك تنظيم حركة ١٦٠٠٠ متسوق داخل ٨٠٠٠ سيارة فى مدينة تبلغ مساحتها ٢,٥ ميل مربع فى يوم افتتاح أضخم محل بمدينة " إيست بالو ألتو " للجمهور ؟**

إذا كنت قد طالعت أية صحيفة محلية ، أو استمعت إلى الراديو ، أو شاهدت التلفاز ، فمن المستحيل ألا تكون قد سمعت بافتتاح فرع جديد لسلسة محلات " إيكا " بمدينة " إيست بالو ألتو " ، وأن هذا الافتتاح سيكون حدثًا مهيبًا .

إن العلامات التجارية مثل " إيكا " لا تعتمد على الإعلان . فالإعلانات ربما تحافظ بل وتوسع من رقعة انتشار العلامة التجارية ، ولكن الدعاية هى التى ترسخ أقدامها . إليك المبادئ الأساسية لجذب الدعاية والتغطية الإعلامية :

- **اخلق صخبًا ، وستحصل على التغطية الإعلامية** . تعتقد أغلب المؤسسات أن التغطية الإعلامية تخلق صخبًا ؛ حيث سيتدافع القراء لكى يصبحوا عملاء لها . وهذا تفكير معكوس . إليك التفكير السليم : أولاً ، يجب أن تخلق شيئًا عظيمًا ، ثم تزيل عقبات تبنيه ؛ ووصوله إلى يد العامة الذين يخلقون صخبًا بدورهم حول منتجك أو خدمتك ؛ وبعدها تتولى الصحف تغطيتك إعلاميًا .

- **اسع لتكوين صداقات قبل أن يأتى وقت الحاجة إليها** . عندما عملت لدى شركة " آبل " ، كانت الصحف دائمًا تسعى لعمل مقابلات شخصية مع " تنفيذيى آبل " من منطلق كونها شركة نشطة . وفى أثناء هذه الفترات الصاخبة ، كنا نغرى بالتركيز دائمًا على الصحف والجرائد المهمة ؛ على سبيل المثال : *" نيويورك تايمز " و" وول ستريت جورنال " و" فوربس " ، وما إلى ذلك .*

  ولكننى انجذبت رغم ذلك إلى مساعدة المراسلين الذين ينتمون لصحف ومجلات مغمورة لم يسمع بها أحد . وبعدها بسنوات ، احتل هؤلاء المراسلون مناصب فى الصحف والمجلات الشهيرة ، ولازالوا يذكرون كيف مددت يد العون لهم . إن الدرس المستفاد من هذا الموقف هو " اسع لتكوين صداقات قبل أن يأتى وقت الحاجة إلى الأصدقاء - وحتى قبل أن تكون لديهم القدرة على مساعدتك " .

- **صوب على الهدف ولا تطلق رصاصك بعشوائية** . صرح لى أصدقائى من المراسلين أن المؤسسات كثيرًا ما " تمطر " غرف أخبارهم بقصصها - مما

يعنى أن كل مراسل فى قسم الأخبار يتلقى ملفًا صحفياً أو رسالة بريد إلكترونى حول منتج أو خدمة مدهشة . وهذا الأسلوب نادرًا ما يجدى لأن مادتك لن يكون لها مصداقية لدى متلقيها .

وبدلاً من ذلك ، يجب أن تحدد أولاً ما إذا كانت قصتك مناسبة للنشر أم لا . فربما لا تكون مدهشة كما يتراءى لك . يصف " ميتش بيتس " المحرر بصحيفة " كمبيوتر وورلد " الأشخاص الذين يفضل أن يتصلوا بصحيفته قائلاً : " إذا أثاروا اهتمام مدراء شركة " جنرال موتورز " ، ومحلات " وول مارت " ، وموقع " أمازون " ، فإننا نرحب بهم " *. وهذا هو مدى الموثوقية التى يجب أن تتحلى بها .

ثانيًا ، استقر على المراسل الذى من المفترض أن يتولى تغطية مجالك المحدد - على سبيل المثال ، لن تثمر محاولة استقطاب محرر صفحة الفن لتغطية عرض لبرنامج كمبيوتر جديد عن شىء يذكر .

ثالثًا ، احرص على الاستعانة بهذا المراسل تحديدًا دون غيره إذا صمدت قصتك أمام اختبار شديد الأهمية : " هل هى قصة جيدة تعود بالفائدة على القراء ؟ " . فليس اختبار هذه القصة ما إذا كانت نافعة لمؤسستك أم لا . صدق أو لا تصدق ، القراء هم سر وجود هذه الإصدارات الصحفية ، فهى ليست أدوات للتسويق لك .

- **كن صديقًا فى السراء والضراء**. الكثير من المؤسسات تداهن رجال الصحافة فى السراء وعند الحاجة لتغطية إعلامية . ولكن عندما تسوء الأمور ، أو تنشغل المؤسسات بعملها ، تدير ظهرها للصحفيين فلا تجيب مكالماتهم الهاتفية ولا رسائل بريدهم الإلكترونية . والواقع أنه بغض النظر عن الظروف المحيطة ، يجب أن تحافظ على علاقات متينة مع الصحافة .

- **تحر الصدق**. عندما تسوء الأمور ، تميل المؤسسات إلى الكذب على الصحافة للخروج من المأزق . لا تسلك هذا المسلك . فالمرء يبنى مصداقيته فى الأزمات ، لا فى فترات الرخاء . ويمكن للجميع تحرى الصدق متى كانت الأمور على خير ما يرام . إذا كنت صاحب تاريخ

* عثر على هذا الاقتباس بالموقع التالى http://www.marketingsherpa.com/sample.cfm?contentID=٢٤٢٠

مشهود له بالصدق والأمانة فى فترات الأزمات ، ستصدقك الصحافة عندما تسير الأمور على خير ما يرام .

- **كن مصدراً للخبر لا أكثر**. أحياناً لا تستحق قصتك التغطية الإعلامية ، أو يضيق المقام عن ذكر اسم مؤسستك بمقال الصحفى . ولا بأس بذلك . ففى هذه الأحيان ، كن مصدرًا لا أكثر ، وساعد الصحفى على كتابة مقال جيد ، وسيأتى دورك لا محالة .

## عش أهدافك

" هيدين فيلا " هى مزرعة ومحمية طبيعية مساحتها ١٦٠٠ آكر فى " لوس أنجلوس " ، بولاية " كاليفورنيا " . ولقد أهدتها عائلة " جوزفين " و " فرانك دوفينيك " إلى أهالى " كاليفورنيا الشمالية " لتنمية الوعى بالبيئة والثقافات المتعددة . وتتضمن البرامج التى تقدمها المزرعة معسكرات صيفية ، وتعليمًا بيئيًا ، وخدمات اجتماعية ، وإقامة فندقية ، وزراعة محاصيل عضوية .

وموجز القول إن مزرعة ومحمية " هيدين فيلا " تعيش أهدافها على أرض الواقع - أى أنها تضفى مغزى حقيقيًا وتحقق أهدافها . ( ويتضاد هذا بشدة مع سلوك العديد من المؤسسات التى تتشدق بقدراتها الريادية لكنها تعجز عن تحقيق الأهداف المنشودة ) . ولكن المؤسسة لاحظت أن العاملين لديها ومديريها لا يملكون الأدوات اللازمة للترويج لها بشكل مختصر وفعال .

ولكى تحل المؤسسة هذه المشكلة ، ابتكرت برنامجًا أطلقت عليه اسم " عش أهدافك " ينطوى على إعلانات من سطر واحد تعبر عن رسالة المزرعة . وبعدها ، صار العاملون بالمزرعة يؤمنون بحقيقة أهدافها وذلك بفضل تلك الإعلانات المؤلفة من سطر واحد . ولقد صاروا الآن جميعًا قادرين على " عيش أهدافهم " سواء أكانوا بحدث من الأحداث التى تقام بالمزرعة أو عند لقاء صديق لهم بالمصادفة بالمتجر الرئيسى .

إن نقطة الانطلاق للترويج لعلامتك التجارية تبدأ من داخل مؤسستك ، ولذا تأكد من قدرة كل العاملين لديك على " عيش أهداف المؤسسة " ، والترويج للمؤسسة بكل حماس .

## فصل موجز : فن الخطابة

*" لماذا لا يستطيع من لديه شيء ليقوله الإفصاح عنه بينما لا يكف من ليس لديهم شيء ليقولوه عن اللغو ؟ "*

**ـ مؤلف مجهول**

يشير " الترويج " عادة إلى طرح عرض للمستثمرين ، والعملاء ، وشركاء العمل فى اجتماع صغير غير رسمى فى مكتب المستثمر أو العميل أو الشريك المرتقب . وبخلاف الترويج ، ستتاح بعض الفرص لإلقاء كلمات ، والمشاركة ضمن مجالس المؤتمرات ، والندوات ، والأحداث الصناعية . وتلك جميعها تعد وسائل لتنمية الوعى بمؤسستك .

والغرض من الظهور فى هذه الأحداث ليس جمع المال ( على الرغم من أن الخطبة الجيدة من شأنها التشجيع على الاستثمار لديك ) ، بل زيادة الوعى بمؤسستك وبناء علامة تجارية ذائعة لها . لقد رأيت العشرات من التنفيذيين يلقون كلمات ، ويشاركون ضمن لجان عدة ، وبخلاف أمثلة نادرة ، فإن أغلبهم فاشلون . وذلك للأسباب التالية :

- يحاط التنفيذيون بمرؤوسين يفتقرون للمعرفة ، أو الشجاعة ، أو الكفاءة الكافية ليصرحوا لرؤسائهم بجوانبهم السلبية .
- التنفيذيون مصابون بنرجسية جنونية . فهم يتصورون أنفسهم فى مكانة أعلى من البشر ، ومن ثم لا يمكنهم أن يصدقوا أنهم ليسوا خطباء مفوهين منذ أن كانوا فى بطون أمهاتهم .
- التنفيذيون أناس مشغولون ليس لديهم الوقت الكافى للتدريب ـ أو تحرى الدقة ، لا يكرسون الوقت الكافى للتدريب . إن مزيج إنكار الحاجة إلى التدريب وعدم توافر الوقت الكافى للتدريب هو الضربة القاضية على هذا الجانب .

أولاً ، لنغط مبادئ إلقاء كلمة جيدة . إن هذه الفرصة سلاح رائع إذ تتيح لك السيطرة الكاملة على المنبر . ويمكنك فى أغلب الأحيان فرض سيطرتك لأطول فترة ممكنة .

- **قل شيئًا مسليًا** . هذه نقطة واضحة جلية ، ومع ذلك لا تجد العناية الكافية . فإذا لم يكن لديك شيء مسل تقوله . لا تقدم على تجربة إلقاء خطبة من الأساس . فإذا أعرضت عن الكلام . لن يعلم أحد أنك فاشل . أما لو تحدثت ، لن يساورهم شك فى أنك كذلك بالفعل . من ثم ؛ فالأفضل لك الإحجام عن الإقدام .
- **تحر المغالاة فى الملبس** . بخلاف الحال عند الترويج لمنتجك أو خدمتك ؛ من الأفضل أن تغالى فى ملابسك على أن ترتدى ما لا يرتقى للمناسبة . فالجمهور يفسر الملابس العادية على أنها عدم اكتراث من الخطيب بالجمهور . أما إذا غاليت فى ملابسك ، فإن أسوأ ما يمكن أن يحدث هو أن تبدو متأنقًا أكثر من اللازم .
- **تجنب الدعاية الهادفة لتحقيق مبيعات** . إن الجمهور الذى يحضر الكلمة التى تلقيها يسعى وراء المعلومات ، لا الحصول على عرض ترويجى . وسواء أكان ذلك منطقيًا أم لا ، فالجمهور يميل للاعتقاد بأن الخطيب المفوه يملك منتجات وخدمات مميزة . ولو أتيحت لهم المعلومات من خلال كلمة رائعة المحتوى وثيقة الصلة بمجال عملك ، ربما سعوا للشراء منك . أما إذا روجت بغرض تحقيق مبيعات . لن يقبلوا على ما تعرضه عليهم .
- **قص قصصًا** . إن إلقاء كلمة مثيرة للاهتمام أصعب من تحديث نظام التشغيل " Microsoft Windows " بالنسبة للبعض . والخطباء المفوهون لا يعتمدون على التوكيدات فحسب . بل يقصون قصصًا من واقع الحياة لدعم حجتهم . بيِّن مقصدك . أو قص قصة لتوضيح هدفك ، واطرح مسألة أخرى ، وقص قصة أخرى للتدليل عليها .
- **اختلط بالجمهور قبل أن تلقى كلمتك** . إننى ألقى ٥٠ كلمة سنويًا ، وأرى أنه من المشجع أن أرى وجوهًا سبق أن حضرت لى كلمات أخرى بين

الجمهور . فقليل من الوجوه المألوفة يمنحنى الشجاعة لإلقاء كلمة أكثر جرأة . والهدف من وراء ذلك هو أن تحظى بقليل من الأصدقاء والذين سيكونون أول من يضحك على نكاتك ، ويومئ بالموافقة على نظرتك المتعمقة ، ويثنى على أدائك البارع .

- **تحدث عن الأطفال** . إذا كانت هناك وسيلة مضمونة لكسب حب الجمهور ، فهى الحديث عن أطفالك . وإذا لم يكن لديك أطفال ، فلتتحدث عن أبناء أقربائك ، أو أبناء أصدقائك ، أو حتى عن طفولتك . إننى لم أر جمهورًا من قبل لا يعجب بقصص الأطفال .

- **انتقص من نفسك** . من السبل الأخرى لكسب ود الجمهور ، السخرية من الذات . إذا كنت متوترًا ، صرح بتوترك للجمهور ، وساعتها سيتعاطف معك أغلب الجمهور . وإذا لم تجد فى نفسك ما يستحق السخرية ، فإما أنك شخص ممل جدًا ، أو شديد الغباء .

- **تحدث فى مستهل الحدث** . إذا أتيح لك الخيار ، تحدث فى أول يوم للمؤتمر . ففى اليوم الأول ، يتردد على المؤتمر أكبر عدد من الحضور ، كما يتمتع الجميع بأوج طاقتهم ، ومن ثم فهو أفضل وقت يمكنك إلقاء خطبتك فيه . لكن فى اليوم الأخير من المؤتمر ، سيكون الكثير من الحضور قد غادروا المؤتمر ، أما المتبقون ، فستجدهم منهكين مما يعنى أنك يجب أن تكرس جزءًا من وقتك لشحذ قواهم مرة أخرى . جدير بالذكر أن إلقاء خطبة قوية أمر ينطوى على ضغوط كافية ، ومن ثم لا يحتمل المزيد من الضغوط .

- **استفسر عن إمكانية إلقاء خطبتك فى قاعة صغيرة** . احرص على إلقاء كلمتك فى غرفة صغيرة مزدحمة بالحضور إن أمكن . فتركيز الحضور يتحدد بناء على مدى تكدس الجمهور بالغرفة ، لا العدد المطلق للحضور . على سبيل المثال ، من الأفضل إلقاء كلمة على ٢٥٠ شخصاً فى غرفة صغيرة تسع ٢٥٠ شخصًا من إلقائها فى غرفة أكبر تسع ١٠٠٠ شخص فى حضور ٥٠٠ شخص فقط . وإذا لم تستطع تأمين غرفة صغيرة ، حاول أن تؤمن قاعة مؤتمرات على شكل فصل دراسى

( تحتوى على طاولات ومقاعد ) بدلاً من القاعات التى تتخذ شكل المسرح ( والتى لا تحتوى سوى على مقاعد ) .

- **تعرف على الأحداث التى سبقت كلمتك**. وهذا سبب أدعى لإلقاء كلمتك فى البداية : فلن تكون هناك حاجة عندئذٍ لأن تتعرف على الأحداث التى جرت قبل كلمتك . والواقع أن فى إمكانك أن تتحول أنت شخصيًا إلى " الحدث " الذى يحذو الخطباء الآخرون حذوه .

  ولكن ، إذا لم تتمكن من إلقاء كلمتك فى البداية ، حاول أن تحضر الجلسات السابقة لكلمتك ، أو على الأقل استفسر من مضيفك عما إذا كانت هناك أية أحداث جيدة ، أو سيئة ، أو مضحكة وقعت قبل إلقاء كلمتك ، ثم امزج ما بين هذه الأحداث وكلمتك . هذا من شأنه أن يحقق لك هدفين : الأول هو أنه يعزز من حضورك ومصداقية كلمتك ؛ والثانى هو أنه يدلل على اهتمامك بقدر كافٍ بالحدث يجعلك تحرص على حضوره من بدايته .

- **لا تحقر من شأن منافسيك**. إن إلقاء كلمة على الملأ شيء متميز يبعث على الفخر والتباهى . وواجبك هو تثقيف وتسلية الجمهور . فهذه ليست فرصة لانتقاد منافسيك . وإذا سلكت هذا المسلك ، ستنقلب الأمور ضدك ، ولن يتأثر منافسك .

- **تمرن**. كقاعدة عامة ، يقال إن المرة الخامسة والعشرين التى تلقى فيها كلمتك هى التى تتميز بالجودة الحقيقية . وقليل هم الذين يتحرون التمرين ، أو يلقون نفس الكلمة ٢٥ مرة . وهذا هو السبب وراء ندرة الخطباء المفوهين . ومن المثير للسخرية أنه كلما تمرنت على كلمتك ، ظهرت بمظهر تلقائى عفوى تدريجيًا .

- **استخدم نظام القائمة ذات العشرة بنود**. إننى أستخدم نسق قائمة ذات العشرة بنود بحيث يستطيع الحضور تتبع التطور الطارئ على خطبى . وقد لا يوافقنى الخبراء الرأى بهذا الصدد ، ولكننى أنصحك بتجربة هذا النظام . إذا لم تستطع التفكير فى عشرة بنود مثيرة حول موضوع ما ، وفر على نفسك العناء ولا تخطب فى الناس .

والآن ، لنناقش الانضمام إلى المجالس النقاشية العامة . وبداية نقول إن المجلس فرصة عظيمة للترويج للعلامة التجارية لأنها تسمح لك بالظهور أمام منافسيك بالمجلس . إليك الطريقة المثلى للعب دورك كعضو مجلس بارز .

- **سيطر على مقدمتك** . أحضر نسخة من سيرتك الذاتية وسلمها إلى رئيس الجلسة الذى من المقرر أن يقدمك للآخرين . لا تعتمد على ما يجمعه رئيس المجلس عنك من معلومات . وكما الحال عند إلقاء كلمة على الجمهور ، تجنب نبرة الترويج لمبيعات مؤسستك . ولكى تظهر مؤسستك بمظهر طيب ، تحر تقديم المعلومات بدلاً من التبجح والتباهى .
- **متّع الآخرين لا تعلمهم فحسب** . إن الإجابة عن أسئلة رئيس المجلس أو الحضور لا يمثل سوى نصف وظيفة عضو المجلس . فالمهمة الأكثر أهمية هى إمتاع الحضور . ويمكنك تحقيق ذلك من خلال طرح وجهات نظر متعمقة ، أو مزحة جديدة ، أو طرح موضوع مثير للجدل . واحرص دائمًا على أن تطرح على نفسك السؤال التالى : *هل كلامى مسلٍ؟*
- **تحر الصدق ــ خاصة إذا كانت الحقيقة جلية للجميع** . يعتقد أغلب الناس أن أعضاء المجالس يميلون للكذب عندما يطرح عليهم سؤال صعب ، ولذا إذا لم تكذب ، ستعزز من مصداقيتك عند الإجابة عن الأسئلة الأخرى .
- **مل إلى البساطة والسهولة** . كثيرًا ما يطرح رئيس اللجنة سؤالاً فنيًا ، فتغريك نفسك بالتقدم بإجابة فنية . وهذا عادة أسلوب خاطئ . مل إلى البساطة والسهولة بما يكفى للتدليل على معرفتك بما تتحدث عنه ، ولكن لا تفرط فى الحديث فى الفنيات حتى لا يصعب على ٨٠ ٪ من الحضور فهمك .
- **لا ترسم على وجهك أمارات الضجر** . يمكنك أن ترسم على وجهك أمارات السعادة ، أو الحزن ، أو الغضب ( نظرًا لما يقال بالمجلس ، لا لوجودك ضمن أعضائه ) ، أو التشكك ، ولكن إياك أن ترسم على وجهك أمارات الضجر . فربما كان أحد الحضور يرقبك ، أو أن عدسة أحد المصورين تلتقط صورتك ، أو ربما ركز عليك أحد المصورين بكاميرا الفيديو . من

المؤسف أنه من الأرجح أن تصاب بالضجر عندما يتولى الآخرون دفة الحوار ، ولذا يجب أن تتعلم كيف تظهر اهتمامًا زائفًا .

- **لا تنظر إلى رئيس المجلس**. وجه حديثك للحضور لا لرئيس المجلس ؛ فالحضور يودون رؤية وجهك بزاوية أمامية لا جانبية . ورئيس اللجنة المحنك سيتجنب النظر إليك أو تشتيت انتباهك .
- **أجرِ محادثات عارضة**. إن الأضواء مسلطة عليك الآن ، ولكن حاول أن تتصرف كما لو لم تكن كذلك . أجرِ محادثات مع رئيس اللجنة وأعضائها ببساطة . ولا تتصرف بتعال ، ولا " تلق كلمة " في حديثك إليهم . تواصل مع الجميع ( حتى معُ الجمهور ) بشكل عارض يخلو من أى اصطناع .
- **أجب عن السؤال المطروح ، ولكن لا تقصر نفسك عليه**. على سبيل المثال ، إذا طرح عليك السؤال التالى : " هل تقنية اكتشاف محاولات التسلل إلى ملفات الشركة مهمة ؟ " ، لا تجب بالنفى وحسب . وبدلاً من ذلك قل : " لا ؛ ولكن دعنى أطلعك على التقنية المهمة فعلاً " . إن أغلب أعضاء المجلس يميلون إلى أحد طرفى النقيض : فإما يجيبون عن السؤال المطروح عليهم فقط ، أو يقدمون لك إجابة غير ذات صلة بالسؤال من الأساس .
- **لا تقل أبدًا " أتفق مع باقى أعضاء المجلس "**. قل شيئًا مختلفًا أو جديدًا . وإذا ذكر الأعضاء الآخرون كل ما أردت أن تتناوله بالحديث ( وهو أمر مستبعد ) ، تصرف بلباقة وقل : " لقد قمنا بتغطية جميع الجوانب . لننتقل إلى نقطة أخرى احترامًا للجمهور " . فمن الأفضل عادة أن تبدو لبقًا على أن تبدو غبيًا .

## فصل موجز : فن تصميم القمصان قصيرة الأكمام

*" فليبدأ الشخص الذى ينتظر الفرصة بالاستعداد لها " .*

ـ " جارث هينريتشز "

يعد تصميم القمصان قصيرة الأكمام بغية الإعلان عن منتج أو شركة جديدة تقليدًا شائعًا بوادى السيليكون كانت شركة " آبل " تفضله فى أواسط الثمانينيات . فقد كنا نطبع هذه القمصان ونقوم بتوزيعها ، ثم نعلن عن المنتج ، وأخيرًا نبدأ فى تطوير المنتج المعلن عنه .

وعندما أنشأنا شركة " جاراج " فى عام ١٩٩٧ ، كان أول منتج لنا قميصًا قصير الأكمام للأطفال مطبوعًا عليه ما يلى " إننى رجل أعمال صغير . والأحرف المفضلة لدى هى I ، P ، O " . ولقد بعنا آلافًا من هذه القمصان إذ كنا روادًا فى مجال التجارة الإلكترونية .

فى محاولة لابتكار علامة تجارية ، وخلق غرض جذاب ، تقوم العديد من المؤسسات بطباعة قمصان قصيرة الأكمام . ومن المؤسف أن الكثير من هذه القمصان قبيح لدرجة أن مصنعيها يبدو وكأنهم يصرخون بأعلى صوتهم " إننا حمقى نفتقر إلى أدنى درجات الذوق ! " . والواقع أن القمصان قصيرة الأكمام ليست جزءًا كبيرًا من ابتكار علامة تجارية ، ولكن إذا كنت ستصمم هذه القمصان ، يجب أن تتبع الخطوات السليمة .

- **لا تصنع قمصان بيضاء** . فالأبيض سرعان ما يتحول إلى رمادى لأن الناس لا تفصل بين أنواع الأقمشة كما ينبغى عند غسلها . ولذا ، إذا صنعت أقمصة بيضاء ستقلص بشدة من عمر القميص ذلك أن قليلاً من الناس هم الذين يروق لهم ارتداء ملابس متسخة .
- **اطبع أدنى عدد من الكلمات على القميص** . انظر إلى القميص كما لو كان لوحة إعلانات متحركة . والناس لا تضع فقرات من النصوص على اللوحات الإعلانية . ونفس الشيء ينطبق على القمصان قصيرة الأكمام . لا تطبع أكثر من ست إلى عشر كلمات . لقد قمنا بطباعة قميص قصير الأكمام فى شركة " جاراج " كتب عليه " شركة ناشئة ، منافسة ، ومربحة " .

- **استخدم خطًا كبيرًا** ( ٦٠ ) . إن الغرض من القميص قصير الأكمام لشركة ما هو الترويج لها ولمنتجاتها . إذا استخدمت خطًا طباعيًا بحجم ( ١٢ ) ، سيصعب على الناس قراءة إعلانك . وإذا تعذر قراءة النص المطبوع على القميص من على بعد ٢٠ قدمًا ، اعلم أن تصميمك معيب .
- **أنفق أموالاً كثيرة على التصميم** . إن القمصان قصيرة الأكمام شكل من الأشكال الفنية . إذا كان هدفك هو طباعة بضع كلمات وحسب ، وفر على نفسك عناء المهمة ولا تقدم على التجربة من الأساس ، خاصة إذا كان جمهورك المستهدف من النساء . احرص على أن تجعل قميصك جريئًا ورائع الجمال . بحيث لا يبدو مجرد قميص قصير الأكمام كغيره.
- **احرص على إنتاج قمصان للأطفال** . يحجم بعض الراشدين عن ارتداء القمصان قصيرة الأكمام ـ فهي أدنى من معايير الموضة الخاصة بهم ( على الرغم من أنهم قد يرتدون أشياءً سخيفة لمجرد مسايرتها للموضة ) . ولكنهم لا يكترثون بما يرتديه أطفالهم ، والأطفال يفضلون هذه القمصان على كل حال .

## أسئلة متكررة

**س. هل ينبغى أن أعلن عن مؤسستى أم أعتمد كليًا على المؤيدين لمنتجاتى ، وخلق ضجة ، وتداول أنباء منتجاتى على ألسنة الناس ؟**

ج. يطرح " إيمانويل روزين " فى كتابه " The Anatomy of Buzz " تفسيرًا وجيهًا للعلاقة ما بين الإعلان وأساليب التسويق غير التقليدية . فهو يعتقد دونما شك أن الإعلان جزء لا يتجزأ عن ابتكار علامة تجارية . ومن ضمن الأسباب التى يستند إليها إطلاق ضجة إعلامية ، ومعرفة آراء الرواد ، وطمأنة العملاء ، وتوفير الحقائق * . ويتابع " روزين " حديثه فيناقش كيف يمكن للإعلان إما أن يعزز من الضجة الإعلامية ، أو يقضى عليها فى مهدها . إن كتابه جدير بالشراء .

إذا تعين عليك اختيار مجموعة واحدة من الأساليب ، عليك بأساليب التسويق غير العادية لكن إذا سمحت الظروف المالية ، استخدم الاثنين .

**س. هل أنا بحاجة لشركة للعلاقات العامة أم لقسم للعلاقات العامة ؟**

ج. الإجابة سيان بالنسبة لشركة العلاقات العامة أو لقسم العلاقات العامة الداخلى . إليك ما يستطيعان القيام به : إجبارك على بث رسالة ترويجية قوية لعلامتك التجارية ؛ وفتح أبواب لك للتواصل مع الإعلاميين عبر علاقات موجودة سلفًا ؛ وجدولة الاجتماعات والمقابلات الشخصية والتأكد من ظهورك بأفضل مظهر ممكن ، وتوفير ملاحظات ما بعد المقابلات الشخصية ، ومساعدتك على الارتقاء بمهارات الاجتماعات والتقديم . والآن ، إليك ما لا يقدران على الوفاء به : التعامل مع المنتجات والخدمات الثانوية ووضع تقارير لا حصر لها بشأنها . وإظهار الشركة بمظهر طيب ؛ والحيلولة دون ظهور الشركة بمظهر سيئ .

* Emanuel Rosen, The Anatomy of Buzz : How to Create Word - of - Mouth Marketing (New York: Doubleday/ Currency. ٢٠٠١), ٢٠٦-٩ .

إليك ما لا يجب أن ينجزاه من أجلك قط : أن يتحولا إلى شرطة مراقبة الأفكار بحيث يجب أن تمر عليهما جميع الاتصالات الخارجية وجهود ابتكار علامة تجارية للحصول على " موافقتهما " .

**س. هل ينبغى أن أدفع للمؤيدين لمنتجاتى لقاء جهودهم ؟**

ج. لا . فهم لا يروجون لمنتجك أو خدمتك من أجل الكسب المادى . فهدفهم الأوحد هو جعل العالم مكانًا أفضل . والواقع أنك قد تسيء إليهم إذا حاولت أن تدفع لهم لقاء جهودهم . إن الأشكال الثلاثة المثالية لتعويضهم هى أن تجعل منتجك أو خدمتك أفضل ، وأن توفر لهم كميات كبيرة من المعلومات والوثائق ، وأن تنظر إلى الدعاية التى يقدمونها لك بعين الاعتبار والإجلال .

**س. هل من المهم أن أرسى دعائم علامة تجارية بمنطقتى المحلية أم أن أبدأ على الفور فى اختراق السوق العالمية ؟**

ج. يجب أن ترسى دعائم منتجك أو خدمتك بصفة عامة ـ ومن ثم علامتك التجارية ـ محليًا قبل أن تغامر باختراق أية أماكن أخرى . فمن الأفضل بكثير تعزيز علامتك التجارية فى منطقة صغيرة على أن تسعى لترسيخها فى العديد من المناطق .

ولكن ، ربما كان لديك المنتج أو الخدمة التى ينتشر عملاؤها فى نطاق واسع حول العالم إذ لا يجمع بينهم نطاقهم الجغرافى بقدر ما يشتركون فى عوامل أخرى . ولا بأس بهذا أيضًا . إن القصد هو ترسيخ أقدامك بنطاقك المحلى قبل اختراق الأسواق الأجنبية . إن ترسيخ أقدامك فى السوق يفوق فى أهميته أى عامل آخر .

**س. ما العمل إذا اكتشفت أن مفهومنا فيما يتعلق بخلق علامة تجارية فاسد ، أو إذا كانت لدينا رغبة فى تغيير وجهتنا ونحن فى منتصف حملة الترويج لعلامتنا التجارية ؟**

ج. إليك العديد من الأفكار التى ربما بدت لك متضاربة . بداية ، إننى لا أومن بما يعرف باسم " حملات ابتكار علامة تجارية " إذ إن هذا الاصطلاح يلمح إلى أن خلق علامة تجارية مشروع قصير الأجل . وهو ليس كذلك . فابتكار علامة تجارية عملية متواصلة

وأبدية .

ثانيًا ، كيف استقر رأيك على أن مفهومك لهذه العملية فاسد ؟ هل تود تغيير علامتك التجارية لأنك مللت شعارك ، أم شكله وملمسه ، أم عبارته المتكررة ... أيًا كان ؟ ذلك أنه في الوقت الذى يبدأ الملل فى التسرب إليك ، سيكون شعارك قد ترسخ في أذهان الجمهور .

ثالثًا ، إذا لم تكن مؤسستك تحقق أرباحًا ، لعل المشكلة أعمق من ذلك إذن ، كأن يكون لديك منتج أو خدمة متدنية .

رابعًا ، إذا كان منتجك أو خدمتك جيدة بطبيعتها ، وعلامتك التجارية لم تلق الإقبال السليم حقًا ، قم بتغييرها على الفور . وسل العملاء الذين يشترون منتجك أو خدمتك عما تمثله لهم - فهذه عادة بداية رائعة للترويج الفعال لعلامتك التجارية .

## قراءات موصى بها


Aaker, David. Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, ١٩٩١.

Bedbury, Scott. A New Brand World : ٨ Principles for Achieving Brand Leadership in the ٢١st Century. New York: Viking, ٢٠٠٢.

Borden, Richard. Public Speaking – as Listeners Like It! New York:Harper & Brothers, ١٩٣٥.( نفدت طبعة هذا الكتاب ولكنني وجدت منه نسخة على موقع Amazon.com)

Gladwell, Malcolm. The Tipping Point : How Little Things Can Make a Big Difference. Boston: Little, Brown, ٢٠٠٢ .

Nielsen, Jacob, et al. E-Commerce User Experience. Fremont, CA: Nielsen Norman Group, ٢٠٠١.

Norman, Donald. The Design of Everyday Things. New York: Doubleday/ Currency, ١٩٨٨.

Ries, Al, and Laura Ries. The ٢٢ Immutable Laws of Branding : How to Build a Product or Service into a World-Class Brand. New York: Harper Business,٢٠٠٢.

Rosen, Emanuel. The Anatomy of Buzz : How to Create Word-of-Mouth Marketing. New York: Doubleday/Currency, ٢٠٠٠.

الفصل ١٠

# فن تعظيم الأرباح "الاستمطار"

*" كفى سعيًا وراء القروش السهلة ، واشرع فى استثمار حياتك فى إنتاج شىء مفيد . أبدع بدلاً من أن تقتات على بيع وشراء أشياء الآخرين "*

**ـ " كارل فوكس " ( من فيلم " وول ستريت " )**

## بيت القصيد

فى الثقافة الخاصة بالسكان الأصليين لأمريكا كانت عملية الاستمطار تتم على يد ساحر القبيلة الذى يوظف طقوسًا وتعويذات من أجل أن يجعل المطر يهطل . أما الاستمطار أو تعظيم الأرباح يضطلع به الشخص القادر على تحقيق مبيعات ضخمة . وكما الحال بالنسبة لهؤلاء السحرة ، تمكن رجال الأعمال من خلق طقوسهم وتعاويذهم الخاصة " لحث سماء المال على الإمطار "

وهناك عاملان يصعبان على الشركات الناشئة عملية الاستمطار . أولاً ، على الرغم من أن رجال الأعمال يصممون منتجًا أو خدمة لغرض محدد ؛ إلا أنهم لا يستطيعون الجزم بالقطاع الذى من المقرر أن يشتريها ولا فيما ستستخدم . ولذا ، فإن أول خطوة فى عملية الاستمطار ( سنطلق عليها تحقيق مبيعات ضخمة لاحقًا ) هى طرح الإصدار الأول من المنتج أو الخدمة بالأسواق للكشف عن المناطق التى يحقق فيها أعلى المبيعات . كن متيقظًا لأنك قد تجد نفسك فى خضم سوق تشهد منافسة عنيفة .

ثانيًا ، قد تجد أن منتجات وخدمات الشركات الناشئة نادرًا ما تشترى ، يجب على مسئولى الشركة الاجتهاد فى تسويق منتجاتهم لكى تباع لأن القليل من العملاء هم الذين يخاطرون بشراء منتج أو خدمة جديدة لمؤسسة جديدة لا تملك التمويل اللازم .

وعلى هذا تكون الخطوة الثانية فى عملية استقطاب كمية ضخمة من الأموال هى التغلب على هذه العقبة ، وإقناع العملاء بشراء المنتج .

قبل أن نبدأ ، إليك قصة توضح كيف تمكنت سيدة أعمال من اجتذاب العديد من المشترين المحتملين لمنتجها ، وتغلبت على امتناع أحد المحلات عن قبول منتجها . ذات مرة ، رفض أحد المحال الباريسية أحدث عطور " Estée Lauder " متعهد توريد العطور الشهيرة . وإذ استشاط " لاودر " غضبًا ، سكب العطر على الأرض ، فجذبت الرائحة الذكية انتباه العديد من عملاء المحل لدرجة أن المحل اضطر إلى قبول شحنة العطور نظراً للإقبال عليها . أحياناً ما يأتى الفعل غير المتوقع بنتائج إيجابية غير متوقعة أيضاً *

## دع ألف زهرة تثمر

لقد اقتبست هذا المفهوم من " ماو تسى - تونج " على الرغم من أنه لم يضعه موضع التنفيذ أثناء الثورة الثقافية . فى سياق الشركات الناشئة ، يعنى هذا المفهوم :

> اغرس الكثير من البذور . وانظر أيها تضرب بجذورها فى الأرض وتزهر . ثم غذ هذه الأسواق .

تفزع العديد من الشركات عندما تلاحظ ثمار أزهار غير مقصودة . فتستجيب بمحاولة إعادة نشر منتجها أو خدمتها بحيث يستخدمها العميل المستهدف بالشكل المقصود . وهذا غباء شديد - على المستوى التكتيكى ،

* مصدر هذه العبارة هو الموقع التالى . http://www.anecdotage.com/index.php?aid=١١٧٠٠

المال هو الحكم ! عندما تزهر الأزهار ، يتعين عليك أن تتعرف على أماكن وأسباب إزهارها ، ثم تعديل أسلوبك بما يعكس هذه المعطيات .

إليك أمثلة جلية على أزهار مثمرة ذكرها عميد التأليف العملى " بيتر إف . دراكر " :

- كان مخترع المخدر الموضعى المعروف باسم " نوفوكين " يهدف لجعله بديلاً للتخدير العام بالنسبة للأطباء . ولكن الأطباء أعرضوا عن استخدامه وظلوا يعتمدون على أساليبهم التقليدية . على العكس من ذلك ، نجد أن أطباء الأسنان سرعان ما تبنوه ، ومن ثم فقد ركز المخترع على هذا السوق غير المتوقع .
- كانت شركة " يونيفاك " رائدة صناعة الكمبيوتر . ولكنها كانت تؤمن بأن أجهزة الكمبيوتر هى أدوات تخدم العلماء فحسب ، ومن ثم ترددت فى بيع منتجها في سوق الأعمال . وعلى العكس ، لم تركز شركة " آى بى إم " على قطاع العلماء ، ومن ثم سمحت لمنتجاتها بالازدهار كأجهزة تخدم قطاع الأعمال . وهذا هو السبب الذى من أجله دخلت أجهزة " آى بى إم " الكثير من البيوت ، ولا يسمع المرء الآن عن شركة " يونيفاك " سوى فى كتب التاريخ .
- اشترت شركة هندية ترخيصًا لتصنيع دراجة أوروبية تشتمل على محرك مساعد . ولكن الدراجة لم تحقق نجاحًا يذكر ، بيد أن الشركة لاحظت أنها تلقت العديد من الطلبيات للحصول على المحرك وحده . وإذ تحرت الشركة هذا التطور العجيب فى الأحداث ، اكتشفت أن محركها يستخدم كبديل للمضخات اليدوية لرى الحقول . وسرعان ما شرعت الشركة فى بيع ملايين من مضخات الرى*

يوضح الجدول التالى طريقة مفيدة للتفكير فى الأزهار المثمرة . تسعى أغلب الشركات إلى الهيمنة على المربع الأيمن الأعلى ، فيما أن الزخم

* Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles (New York: Harper & Row, ١٩٨٥), ١٩٠-٩١.

الحقيقى يكمن فى المربع الأيمن الأسفل ، ولذا يجب أن تتحلى بالمرونة والانفتاح على العملاء والاستخدامات غير المتوقعة .

| | العميل المستهدف | العميل غير المستهدف |
|---|---|---|
| الاستخدام المقصود | متوقع | يبحث على المرور ( على سبيل المثال : المتعاملون فى بيع وشراء السيارات - ولا أعنى أصحاب السيارات المملوكة فحسب - عبر موقع " eBay " ) |
| الاستخدام غير المقصود | يبحث على المرور ( على سبيل المثال : النساء اللائى يستخدمن منتج " Skin So Soft " الخاص بشركة " افون " كطارد للحشرات ) | مدهش ( على سبيل المثال : حديثو عهد بأجهزة الكمبيوتر الذين يصممون رسائل إخبارية ، ومجلات ، ونماذج باستخدام أجهزة " ماكنتوش " ) |

## لاحظ الغوريللا

أجرى " دانيال جيه . سايمونز " من جامعة " إلينوى " و " كريستوفر إف . تشابريس " من جامعة " هارفارد " تجربة مثيرة كان لها دلالات ذات صلة باستقطاب كمية ضخمة من الأعمال . فقد طلبا من الطلبة مشاهدة فيلم فيديو لفريقين من اللاعبين الذين يمررون كرة السلة لبعضهم البعض . وكانت مهمة الطلبة حساب عدد التمريرات التى يقوم بها كل فريق لأعضائه .



مصدر الصورة : لقطة من فيلم فيديو صنعه كل من " دانيال سايمونز " و " كريستوفر تشابريس " . وهذا الفيلم متاح كجزء من أسطوانة DVD تحت عنوان " Surprising Studies of Visual Awareness " من إنتاج شركة " فيسكوج بروداكشنز " ( www.viscog.com ) . حقوق الطبع والنشر محفوظة لصالح " دانيال جيه . سايمونز " . تم استخدم هذا المقطع بإذن من الناشر

بعد بداية اللقطة بخمس وثلاثين ثانية ، دخل ممثل متنكرًا فى شكل غوريللا الغرفة ، وأخذ يضرب صدره بيديه ، وظل بالغرفة لتسع ثوان أخرى وعندما سئل الطلبة عما إذا كانوا لاحظوا الغوريلا باللقطة ، أجاب نصفهم بالنفى ! * من الواضح أنهم انهمكوا فى مهمة حساب عدد التمريرات فعموا عن الأحداث الخارجية

وتحدث نفس الظاهرة بالمؤسسات ينصب تركيز الجميع على العميل المستهدف ، والاستخدامات المقصودة فيخفقون فى رؤية الثمار التى تظهر فى مواطن غير متوقعة ففى المثال السالف ذكره ، ركزت شركة يونيفاك على السوق العلمية وأخفقت فى رؤية سوق العمل ـ بخلاف شركة " آى بى إم يجب أن تسمح لمائة زهرة بالإثمار بل وتركز على غير المتوقع أن يثمر منها ـ ألا وهى الأسواق غير المتوقعة إن جاز التعبير ـ لكى تجعل أرباحك تتوالى

* Michael Schermer, " None So Blind, " Scientific American ( March ٢٠٠٤ ).

## اختر أسلم وأحدث وسيلة لاستقطاب الجهات المعنية بالمبيعات

كثير من رجال الأعمال ، خاصة هؤلاء الذين يملكون خلفية فنية ، يعتمدون على أساليب تقليدية لاستقطاب الجهات المعنية بالمبيعات مثل الإعلانات التقليدية والإعلان عن بعد . وهذا الاعتماد يقوى أكثر عند انضمام مدراء ذوى " خلفيات معتمدة " من شركات كبرى للفريق .

وقد تنجح هذه الأساليب إذا *اشترى* الناس منتجات وخدمات الشركات الناشئة . ولكن ، تذكر أن منتجات وخدمات الشركات الناشئة يجب أن *تباع* ، لا تشترى . ولكى تنجح عملية البيع ، يجب على رجال الأعمال بناء مصداقيتهم ، وبدء التعامل الشخصى وجهًا لوجه - وهو المجهود الذى يبدأ بالاستقطاب الفعال للجهات المعنية بالمبيعات .

تقصى " هنرى دوفريه " من معهد " New Client Marketing " أساليب استقطاب الجهات المعنية بالمبيعات ، واكتشف أن الأسلوب الأكثر فعالية هو عقد ندوات على نطاق صغير لتقديم المنتج - لا الإعلانات التقليدية ، ولا الإعلان عن بعد ، ولا صنع الكتيبات البراقة الزاهية ، ولا عرض المنتجات والخدمات بمعارض تجارية . فيما يلى أساليبه الخمسة الرئيسية :

١. عقد ندوات على نطاق صغير
٢. إلقاء خطب
٣. نشر الأعمال
٤. إقامة شبكات اتصال
٥. المساهمة فى مؤسسات صناعية

من الخطر تعميم هذه النتائج على جميع مجالات العمل ، بيد أنها تناقض التفكير التقليدى فى مجملها ، وينبغى عليك بحثها عندما تعمد لزيادة المبيعات .

## ابحث عن المؤثر الأساسى

" مدير قاعدة البيانات الثالث " . لا يبدو هذا اللقب وثيق الصلة بصناع القرار إذ يستحضر للذهن صورة لشخص محشور بداخل غرفة صغيرة مليئة بالملفات الفنية ، ولا يتناول سوى شطائر يشتريها من محطة القطار على الغداء .

كانت " ليزا نيريل " من بين الشخصيات المستقطبة لمبيعات ضخمة بشركة " بى . إم . سى . " للبرمجيات . وذات مرة ، اشترى منها مدير قاعدة بيانات مثل ذلك الذى تحدثنا عنه برمجيات تربو قيمتها على ٤٠٠٠٠٠ دولار أمريكى . لقد آثر مدير قواعد البيانات هذا الذى لا يبرح غرفته الصغيرة ولا يكف هاتفه عن الرنين على المشتريات الرئيسية لشركته . وعندما كان لدى نائب رئيس الشركة بعض الأسئلة حول مشروعات الشركة أو حول الباعة ، كان لا يسأل سوى مدير قواعد البيانات .

تماماً مثل قمم الجبال كلما استهدفت مناصب أعلى بالمؤسسات ، ستجد أن نسبة الأكسجين تكون أقل ، وكلما قلت نسبة الأكسجين ، صار من الصعب دعم التفكير الذكى . ومن ثم . فإن الذكاء يتمحور فى أواسط وأدانى العاملين بالمؤسسات الضخمة . إليكم فكرة متعمقة للساعين لتحقيق مبيعات ضخمة :

تجاهلوا الألقاب ، وابحثوا عن الشخصيات المؤثرة حقًا .

السؤال التالى منطقيًا هو " كيف أستطيع تحديد الشخصيات الأساسية وأصل إليها ؟ " . والإجابة هى أنك يجب أن تستفسر من السكرتيرات ، والمساعدين الإداريين ، وموظفى الاستقبال ـ مما ينتقل بنا إلى النقطة التالية ، ألا وهى : جمع المعلومات من أدنى العاملين .

## جمع المعلومات من أدنى العاملين

لقد اتخذت عشرات القرارات حول شركات وأشخاص بناء على استشارة سكرتيرتين رائعتين بشركتى " آبل " و " جاراج " وهما : " كارول بالارد " و " هولى لورى " . فقد كنت أطرح عليهما أسئلة من قبيل " ما رأيكما فى هذا الرجل ؟ " ، أو " ما رأيكما فى هذه الفكرة ؟ " . وإذا أجابتا بأنه

" أحمق " ، أو " فظ " ، أو " متعال " ، أو " إنها فكرة حمقاء " ، كنت أتغاضى عن هذا الشخص أو تلك الفكرة كليًا .

قد تظن أنه من المدهش أن يكون للسكرتيرات هذا التأثير القوى علىّ - وربما تحدث نفسك قائلاً : *" لابد أن " جاى " هو استثناء للقاعدة . ففى أغلب الحالات ، يتحقق التنفيذيون بدقة من كل مكالمة هاتفية ، واجتماع ، ورسالة بريد إلكترونى ، ثم يملون على السكرتيرات ما يجب أن يفعلنه "* إنك تحلم . إن ما قلته لك هو ما يحدث فى العالم الواقعى .

إن تحقيق مبيعات ضخمة يستدعى التواصل مع الشخصيات المؤثرة الأساسية وصناع القرار . ويتضمن هذا التواصل وجهًا لوجه ، وعبر الهاتف ، أو حتى عبر البريد الإلكترونى . من المؤسف أن هذا النوع من البشر ينهال عليهم مندوبو المبيعات - وكل منهم يحمل منتجًا أو خدمة " رائعة " . ( فما من مندوب مبيعات يتردد عليهم ليبيعهم شيئًا تافها ) .

ومن ثم ، فإن العديد من الشخصيات المؤثرة وصناع القرار يوظفون أناسًا يرونهم من هؤلاء الساعين لتحقيق مبيعات ضخمة . لنطلق على هؤلاء " المظلات " . ولكى يحقق المرء مبيعات ضخمة ، يتعين عليه أن يتعلم كيفية مجاملة تلك المظلات . وهؤلاء هم السكرتيرات - والمساعدون الإداريون ، وأحيانًا حتى مدراء قواعد البيانات . أما مجاملة العاملين بمناصب عليا ، فمغالى فى تقديرها جدًا إذ لا يمكن أن تجدى إلا إذا مررت أولاً بالمظلات ، ولذا تابع القراءة لكى تتعرف على سبل المجاملة الفعالة .

- **افهمهم** . قد يتراءى لك أن وظيفتهم هى منعك من الوصول إلى رؤسائهم . لا تطر على نفسك . فأنت لست على هذه الدرجة من الأهمية . فمهمتهم هى مجرد تمكين التنفيذيين من أداء عملهم - ومن بين جوانب هذه المهمة حماية وقتهم ( الذى قد يهدره كثيرون مثلك ) .
- **لا تحاول أن تشترى ذممهم** . فما من أحد تروق له فكرة شراء ذمته - أو تحريًا لمزيد من الدقة أن يظن الآخرون أنه يمكن شراء ذمته - ولذا ، لا تقدم على إرسال هدايا لرشوتهم بأى شكل . إن السبيل الوحيد للوصول إليهم هو تقديم نفسك بناء على مصدر موثوق ، وطرح عرض ممتاز ، ثم التعامل مع كل جهة اتصال بالمؤسسة باحترام وتحضر .

وبعد أن تتاح لك إمكانية الوصول ( سواء أثمر الوصول عن شيء أم لم يثمر ) ، يمكنك متابعة خطتك بإرسال رسالة بريد إلكتروني ، أو ملاحظة كتابية ، أو هدية بسيطة . وأحيانًا ما تمثل نسخة مصورة من مقال يروق " للمظلة ". وأيًا كان أسلوبك ، اعلم أن الامتنان أفضل بكثير من الرشوة .

- **تعاطف معهم** . في هذه الحالة ، من الأرجح أن هؤلاء الأشخاص لا يجنون الكثير من الأموال - ولا شك أن رواتبهم نقطة في بحر رواتب التنفيذيين . والمدهش أنه قد يكون لديهم القدرة على إدارة الشركة أفضل من التنفيذيين . إن الشركات تدفع رواتب أقل " للمظلات " ، ولذا لا تفترض أنه " ينبغي " عليهم تحمل إلحاحك عليهم .
- **لا تشك منهم قط** . لا تتجاوز هؤلاء الأشخاص قط وتشكو لمن هم أعلى منهم منصبًا ، حتى ولو جانبهم الصواب تمامًا . فأول شيء سيحدث هو أن تنقل إليهم هذه الشكوى ، وحينها انس إمكانية وصولك لرؤسائهم تمامًا .

## اسع وراء المحايدين ، لا المتعنتين

*" إن المدافعين عن النظريات والإجراءات التقليدية يمكنهم دائمًا الإشارة إلى المشاكل والنقائص التي تشوب أي نظريات مخالفة لما ألفوه ، ويتجاهلون وجود مثل تلك النقائص في نظرياتهم نفسها * " .*

- " توماس كون "

من بين الأسرار المهمة لتحقيق مبيعات ضخمة التوصل إلى " حساب مرجعي " . أي أن تبيع منتجاتك لشركة ضخمة مهمة تمثل لك مصدر تحقيق الأرباح ، وبناء المصداقية أيضًا .

في منتصف الثمانينيات ، كانت شركات برامج الحسابات المرجعية للكمبيوتر الشخصي الجديد هي " آشتون - تيت " ( dBase ) ، وشركة "

* Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago:University of Chicago Press, ١٩٦٢),١٥٧.

لوتس ديفيلوبمنت " ( Lotus ١٢٣ ) . ولكى تجعل منتجاتها قابلة للتشغيل على أجهزة " ماكنتوش " ... كان على شركة " آبل " أن ترسخ أقدام أجهزتها " ماكنتوش " بوصفها أجهزة فعالة عن طريق ربطها بإحدى تلك الشركات " المرجعية " . ولكن هذا لم يحدث - ولم تشكل هذه المسألة فارقًا .

إن الحسابات المرجعية هى شركات ناجحة وراسخة بالفعل . فهى عادة ما تفيد من استمرارية الوضع الراهن . والمشكلة تكمن فيما يلى : إذا كان لديك منتج أو خدمة مبتكرة ، فإن أصحاب هذه الحسابات المرجعية هم آخر من يمكن أن يتبنوها . فهم لا يؤمنون بأى منتج أو خدمة جديدة فقط لأنهم جربوا منتجات أو خدمات أقدم .

ومن المؤسف أن العديد من المؤسسات الناشئة تصاب بالهوس حيال أصحاب هذه الحسابات المرجعية - كما فعلت " آبل " بكل من شركتى " آشتون - تيت " و " لوتس " . وستبذل هذه الشركات قصارى جهدها لاستقطاب أصحاب هذه الحسابات كعملاء ؛ لأن تعاملهم معها يمثل ميزة هائلة

إليك نصيحة شخص أخفق فى هذا الصدد : تجاهل من يتعنت فى قبول الجديد ، وابحث بدلاً منهم عن المحايدين - هؤلاء الذين لا ينكرون منتجك ؛ والذين هم على الأقل على استعداد للنظر فى مسألة وجود منتجك أو خدمتك . وإذا لم يستوعب صاحب الحساب المرجعى الذى تحلم به الأمر . انس أمرهم وامض قدمًا .

إن العملاء المحايدين ، أو " غير المستهلكين " * ، عادة لا يستخدمون شيئًا محدداً فى الوقت الحاضر نظرًا للتكلفة العالية أو للمهارة العالية التى تتطلبها المنتجات الحالية .

على سبيل المثال ، أثناء المرحلة التمهيدية لأجهزة الكمبيوتر الشخصية فى الثمانينيات ، لم يكن فى مقدور المستخدمين شراء أجهزة الكمبيوتر الضخمة ، أو أجهزة الكمبيوتر الدقيقة . وحتى لو كان هذا فى استطاعتهم ، كان من الصعب جدًا استخدام هذه المنتجات لأنهم لم يكونوا يتمتعون بمستوى المهارات اللازمة .

* Clayton Christensen and Michael E. Raynor, The Innovator's Solution ( Boston: Harvard Business School Press, ٢٠٠٣), ١١٠-١١.

**لذا ، فمن الأسهل إرضاء هؤلاء المحايدين عن المتعنتين ذلك أنك تمكنهم من إنجاز أشياء لم تتسن لهم فى الماضى فحسب ـ وبالتالى ليس بك حاجة لأن تطيح بمنتج أو خدمة راسخة الأقدام . وبالنسبة لشركة " آبل " ، فلم يمكنها ، اللهم فى حالات نادرة ، حمل المستخدمين على التخلى عن نظام التشغيل " ويندوز " ( على الرغم من حملتها الإعلانية ) ، ولكن بالنسبة للأشخاص الذين لم يتعاملوا مع أى كمبيوتر شخصى قط " المحايدين " ، كان نظام " ماكنتوش " بمثابة نقطة تحول لهم .**

**ما من شيء ينبغى أن يثير رجال الأعمال أكثر من اختراق سوق ملىء بالعملاء المحايدين .**

## اسمح للعملاء المرتقبين بالتعبير عن أنفسهم

*" إن الله الذى حبانا بعينين ، وأذنين ، لم ينعم علينا سوى بلسان واحد لكى نتحدث به "*

*ـ " جوناثان سويفت "*

إذا أبدى أحد العملاء المهتمين بشراء منتجك أو خدمتك بكميات ضخمة استعداده لذلك ، عادة ما سيصرح لك بما يجب القيام به لإبرام الصفقة . كل ما عليك هو أن تلتزم الصمت حتى يتسنى لعميلك المرتقب الحديث .

وهذه العملية بسيطة : ( أ ) اخلق جوًا مريحاً عن طريق طلب الإذن بطرح الأسئلة ، ( ب ) اطرح الأسئلة التى تريدها ، ( جـ ) أنصت إلى الإجابات ، ( د ) دوِّن ملاحظاتك . ( هـ ) اشرح كيف يلبى منتجك أو خدمتك احتياجات العميل ـ على أن يكون ذلك حقيقيًا . ومع ذلك ، نجد أن كثيرًا من الناس يخفقون فيما يلى

- إنهم ليسوا على استعداد لطرح أسئلة وجيهة . وقد يتكاسلون عن إجراء بحث شامل قبل الاجتماع بعميلهم المرتقب لكى يفهموه فهمًا جيدًا علاوة على ذلك . فهم يخافون أن يرى العميل فى طرحهم للأسئلة جهلاً بالإجابة عنها

- إنهم لا يستطيعون التزام الصمت لأنهم ينتمون إلى مدرسة الثرثرة لتحقيق مبيعات : " سأواصل الحديث حتى يستسلم العميل المرتقب ، ويوافق على الشراء " ، أو ربما كانوا قادرين على التزام الصمت وغير قادرين على الإنصات . ( السماع شيء لا إرادى ، أما الإنصات فهو ليس كذلك ) .
- إنهم لا يدونون ملاحظاتهم إما لأنهم كسالى أو لأنهم لا يرون المعلومات التى يدلى بها العميل المرتقب ذات أهمية تذكر . إن تدوين الملاحظات فكرة سديدة ، كما سبق وذكرنا فى الفصل السابع " فن تدبير التمويل " . فأولاً ، سيساعدك تدوين الملاحظات على تذكر الأشياء التى تلقى على آذانك . وثانيًا ، من المفترض أن تبهر العميل المرتقب باهتمامك بالقدر الكافى بما يقوله لدرجة أنك كنت حريصًا على تدوينه .
- إن معلوماتهم حول منتجهم أو خدمتهم قاصرة بحيث لا تمكنهم من تطبيقها على حاجات العميل المرتقب بشكل فعال . وهذا عذر لا يغتفر .

لنفترض أن منتجك يكفل العديد من المزايا المختلفة ( ولا أعنى الخصائص ! ) مثل توفير المال ، وضمان الراحة النفسية ، وتثقيف العميل . ابدأ بذكر هذه المزايا الثلاث ، وأعط الفرصة للعميل المرتقب لكى يستجيب . من الأرجح أن يحدث عميلك المرتقب الميزة المهمة بالنسبة له من بين هذه المزايا .

وإن لم يلق أى من هذه المزايا صدى لدى العميل ، سله عما يلقى صدى لديه . وبداية من هذه النقطة فصاعداً ، ركز على ما ستسمعه منه لأن العميل ألقى عليك نبأً سارًا " هذه هى الطريقة التى يمكنك من خلالها إقناعى بمنتجك " . المهم أن تعطى الفرصة للعميل المرتقب للحديث ، ثم تنصت ، ثم تتصرف بمرونة . وتذكر أن هدفك هو أن تحاول البيع لهم ، فيما أن العملاء ليسوا مجبرين على الشراء منك . إذا أطلعك العميل على طريقة إقناعه ببضاعتك ، من الأفضل لك أن تنصت إليه بكل جوارحك .

## فعِّل الجلسات التجريبية

إن أصعب حاجز يمكن أن تواجهه الشركات الناشئة هو الاعتماد على الوضع الراهن . فعادة ما يعتقد الناس أن المنتجات والخدمات القديمة جيدة بالقدر الكافي : *يمكنني أن أنجز أية مهمة بالكمبيوتر الخاص بي في ظل بيئة نصية . ما الذي يدعوني للحاجة لواجهة المستخدم الرسومية ؟*

وهذا لا يعني أن كل المنتجات الواسعة الانتشار جيدة بالقدر الكافي ـ كل ما في الأمر أن العملاء اعتادوا عليها كما هي . ومن ثم ، فإن مهمة رجل الأعمال هي عادة إيضاح علة احتياج الناس لشيء جديد . والطريقة التقليدية لتحقيق هذا الغرض هي الانهيال عليهم بالحملات الإعلانية والدعائية .

ولكن هناك عددًا لا حصر له بالفعل من الشركات التي أغرقت السوق بنفس الدعوى : منتج أفضل ، وأسرع ، وأرخص ! علاوة على ذلك ، فبما أن مؤسستك لازالت ناشئة ، فالأرجح أنك لا تملك ما يكفي من المال للوصول إلى أكبر تغطية إعلانية ودعائية ممكنة .

ولذا ، فإن أفضل وسيلة للشركات الناشئة لكي تستقطب العملاء هي تمكينهم من تجربة منتجها أو خدمتها . فبهذه الطريقة ، كأنك تعلن صراحة :

- " إننا نراك ذكيًا فطنًا " ( وهذا كفيل وحده بإضفاء صفة التميز عليك وإفرادك عن أغلب المؤسسات ) .
- " لن نحاول الإلحاح عليك لكي تصبح عميلاً لدينا " .
- " نرجو أن تختبر منتجنا أو خدمتنا " .
- " وبعدها ، القرار قرارك " .

ويختلف اختبار المنتج أو الخدمة من مجال لآخر . إليك بعض الأمثلة التي تدلل على قابلية هذه الفكرة للتطبيق بصورة واسعة الانتشار :

- وزع " إتش . جيه . هاينز " ( في عام ٢٠٠٢ بلغت أرباحه ٩,٤ مليار دولار أمريكي ) مخللاته بمعرض شيكاغو العالمي لعام ١٨٩٣ . وكانت خيمته في مكان غير مكتظ بالزوار ، ولذا فقد استأجر أطفالاً لتمرير

التذاكر التى تعد بتذكار مجانى عند زيارة خيمته والحصول على مخللاته*.

- ابتكرت شركة " جنرال موتورز " برنامج القيادة التجريبية لأربع وعشرين ساعة لكى تمكن العملاء من اصطحاب السيارات للمنزل وتجربتها تجربة حقيقية . ولا شك أن هذا الأسلوب أفضل بالتأكيد من اختبار القيادة التجريبى الذى يقدمه تجار السيارات بالدوران حول البنايات المحيطة .
- مكنت شركة " سيلز فورس دوت كوم " الناس من استخدام برامجها لمدة ٣٠ يومًا دون أية رسوم . وتكمن روعة هذا الاختبار التجريبى هو أنه ما إن تألف استخدام منتج شركة ما ، من المستبعد أن تقدم على تغييره .

ضع حدًا لاعتمادك على الطرق التقليدية والباهظة للتسويق لمنتجك أو خدمتك ، وامنح الاختبار التجريبى فرصة . فهو الوسيلة الفضلى للتغلب على الوضع الراهن .

## أتح خطوة أولى آمنة ، وسهلة

من بين الأخطاء التى وقعت فيها شركة " آبل " عندما شرعنا فى طرح جهاز " ماكنتوش " هو أننا طلبنا من مدراء تكنولوجيا المعلومات التخلص من أجهزة الكمبيوتر الحالية واستبدالها بأجهزة " ماكنتوش " . وكان طلبنا هذا يتطلب منهم قفزة هائلة . وعندما أتذكر هذه الفترة ، أجد أنه لم يكن من المدهش أن قليلا من الشركات هى التى استجابت لهذا الطلب .

إذا أردت أن تحقق مبيعات ضخمة ، لا تحاول أن تقحم نفسك بقوة ، بل احرص على توفير نقلة سلسة ، وهادئة نحو منتجك . وهذا يعنى أن تعوِّد العملاء على منتجك أو خدمتك فى قطاعات صغيرة من مجال عملهم ، وبشكل محدود ، وبأقل الخسائر :

* Maggie Overfelt, "A World (Fair) of Invention," Fortune Small Business ( April ٢٠٠٣):٣١.

- موقع جغرافى واحد ، على سبيل المثال مكتب إقليمى
- قسم أو وظيفة واحدة
- مشروع واحد
- فترة تجريبية قصيرة
- عملية دعم بسيطة

على فرض أنك تملك منتجًا أو خدمة رائعة ، فإن الوصول إلى باب العميل هو أصعب جزء من هذه المعركة . وإذا كنت وافر الحظ ، سيروق منتجك أو خدمتك للعميل ، وسيتم تبنى منتجك أو خدمتك على نطاق أوسع . ولكن ، من النادر أن تسير الأمور بهذه السلاسة ، ذلك أنه كما أن اختراق المنتج أو الخدمة السوق أمر شاق ، فإن السعى لإشاعة استخدامه لا يقل صعوبة أيضًا . ولكن العملية تبدأ دائمًا باختراق المنتج أو الخدمة للسوق .

بقدر ما يبدو ذلك منافيًا للمنطق ، إلا أنك يجب أن تنفذ خطوة أخيرة ، آمنة ، وسهلة للعملاء - أى أن تجعل من السهل على العملاء إنهاء علاقتهم بك . على سبيل المثال . ابتكرت شركة " نيت فليكس " - التى تقدم خدمة الاشتراك فى أسطوانات " DVD " عملية سهلة ومريحة للمستخدم لإنهاء اشتراكه بها لا تستغرق أكثر من خمس دقائق . فهى بذلك تمكن العملاء من الاستمتاع بتجربة أخيرة إيجابية مع الشركة .

من الأفضل للعملاء السابقين لشركة " نيت فليكس " أن يقولوا " لم أقبل على شركة " نيت فليكس " لأننى لا أشاهد الكثير من أسطوانات" DVD " " على أن يقولوا " لقد كلفنى الأمر ساعة على الهاتف ، وثلاثة أشهر من الصراع مع شركة بطاقتى الائتمانية لكى ألغى اشتراكى بالشركة . إننى لن أستعين بخدمة شركة " نيت فليكس " قط بعد الآن " .

علاوة على ذلك ، نظرًا للمشاعر الطيبة التى تغلب على من ينهى خدمته لدى شركة " نيت فليكس " ، فإن العملاء السابقين تراهم على استعداد تام لإعادة تفعيل حساباتهم عند تلقى رسائل البريد الإلكترونى التى تبعث بها الشركة لهم بعدها بأسابيع .

## تعلم من الرفض

*" إذا لم تكن جزءًا من الحل ، فلابد أنك جزء من المشكلة "*

**ـ " هنرى جيه . تيلمان "**

إن الساعين لتحقيق مبيعات ضخمة يقابلون بالرفض . والواقع أن أفضلهم ربما يقابلون بالرفض أكثر من غيرهم لأنهم يقومون بالترويج أكثر من غيرهم . ومع ذلك ، فإن الساعى لتحقيق مبيعات ضخمة يتعلم درسين من الرفض : أولاً ، كيفية تحسين أساليبه لتحقيق مبيعات ضخمة ؛ وثانيًا ، معرفة نوع العملاء المرتقبين الذين يجب تجنبهم . إليك قائمة بأكثر حالات الرفض شيوعًا ، والدروس المستفادة منها :

- **" إنك لست واحداً منا ، ولذا كف عن محاولة الانتماء إلينا "** . عادة ما تقابل بهذا النوع من الرفض عندما تقدم على التغيير من طريقة إنجاز شيء ما بشكل جذرى . على سبيل المثال ، عندما طرحت شركة " آبل " الجهاز " ماكنتوش " ، حاولت الشركة ( وأخفقت فى ) أن تلقى القبول بواسطة بيع أجهزتها لأقسام تكنولوجيا المعلومات . عندما يقابلك أحد بالرفض ، ابحث عن عملاء آخرين خلافهم . على سبيل المثال ، فإن بيع أجهزة " ماكنتوش " إلى قسم الجرافيكس لاقى نجاحًا عظيمًا بالنسبة لشركة " آبل " .
- **" إنك لم تستجمع أفكارك بشكل ملائم "** . وفى هذه الحالة هناك أمران : إما أنك لم تستجمع أفكارك حقًا كما ينبغى ، أو أنك أثرت حفيظة أحدهم . أقدم على مراجعة عرضك الترويجى ، ومهارات تواصلك مع الآخرين لمعرفة ما إذا كنت قد أثرت حفيظة أحدهم حقاً . وإذا اكتشفت أنك فعلت ، فكر فى طريقة لإصلاح الأمور .
- **" من الصعب استيعاب ما تقول "** . عادة ما تقابل بهذا النوع من الرفض عندما يشق على العملاء فهمك حقًا . راجع الأساسيات : كف عن استخدام الاصطلاحات الفنية ، وأعد صياغة عرضك الترويجى من البداية ، وتمرن عليه . إن توصيل المعلومة للعميل المرتقب هو مسئوليتك

وحدك ــ إذا أردت أن تجد عميلاً " ذكيًا بالقدر الكافى لفهم سبب حاجته إلى منتجنا " ، ستموت جوعًا .

- "**إنك تطلب منا التغيير ، ولا تود أن تصغى إلينا**". هذه استجابة شائعة عند عرض منتجاتك أو خدماتك على مجموعة ناجحة تعيش فى ترف ولا ترى أى داع للتغيير . وهذا يعنى أنك فى السوق الصحيحة ، ولكنك تتحدث مع العملاء غير الملائمين ، ولذا ، يجب أن تبحث عن العملاء الذين يعانون من مشكلات ، ويحتاجون الحل الذى تقدمه .
- "**إنك حل يبحث عن مشكلة**". وهذا يعنى أنك بعيد عن الاحتياجات الواقعية للسوق . والاستجابة المناسبة لهذا الوضع هى مواصلة العمل على ربط منتجك باحتياجات العملاء . وإذا لم تستطع فعل هذا الأمر فسيبدو منتجك حقاً وكأنه حل يبحث عن مشكلة .
- "**لقد قررنا استخدام منتج ( أو خدمة ) أخرى**". إذا قوبلت بهذا النوع من الرفض بينما أنت مؤمن بأن منتجك أفضل حقاً ، فمن الأرجح أنك تحاول الترويج للعميل غير المناسب . تجنب حارس البوابة وابحث عن المستخدم . وافعل كل ما يمليه عليك الموقف لكى تصل إلى العميل النهائى . وإذا ثبت أن منتجك أو خدمتك ليست الأفضل حقًا ، فربما يكون العميل النهائى هو الذى أملى على حارس البوابة التخلص منك .

## قم بإدارة عملية تحقيق المبيعات الضخمة

إن تحقيق مبيعات ضخمة عملية متكاملة ، ليست حديث صدفه. فلا يمكنك إحالة إدارتها إلى بعض " مسئولى المبيعات " أو تركها للصدفة . فهى عملية يمكنك إدارتها مثلها مثل غيرها من العمليات التى تجرى بالمؤسسة . إليك بعض النصائح حول كيفية إدارة هذه العملية :

- **شجع الجميع على تحقيق مبيعات ضخمة**. قد تصل إلى مرحلة ذات يوم يستطيع مهندسوك ومخترعوك ببساطة ابتكار وإمداد مندوبى المبيعات

بشركتك بأى منتج أو خدمة جديدة ويستطيع هؤلاء بيعها بسهولة . ولكن لايزال الوقت مبكراً على هذا الأمر .

- **ضع أهدافًا لعملاء بعينهم :** مثل التوقيت الذى تتوقع فيه أن يبرموا فيه الصفقة معك ، والمكاسب التى ستتحقق من وراء كل صفقة أسبوعيًا ، وشهريًا ، وربع سنوى .
- **تتبع أفضل المؤشرات** . لكل عميل مؤشرات يمكن تتبعها ، مثل مبيعات الشهر والربع سنة الماضيين . والمؤشرات الدالة ، مثل عدد أفكار المنتجات الجديدة ، أو المكالمات الهاتفية المفاجئة ، أو أفضل المعنيين بالشراء منك ، لها أهميتها الخاصة أيضًا . فمن السهل أن تدرك مكانتك السابقة ـ بيد أنه من الأصعب والأكثر قيمة أن تعرف وجهتك الحالية .
- **اعترف بالإنجازات الحقيقية وكافئ من يستحق** . لا تسمح للمعنيين بتحقيق مبيعات ضخمة بطرح توقعات متدنية عن عمد بحيث يسهل عليهم التفوق عليها . وبالطبع لا تكافئهم بناء عليها ـ فما أسهل النوايا ، وما أصعب تحقيق مبيعات ضخمة .

إذا لم تتول إدارة عملية تحقيق المبيعات الضخمة بنفسك ، ستستهل عملك بعبارة " تصوراتنا متحفظة " ، وفى غضون ستة أشهر ، ستقول " إن المبيعات التى نحققها أقل مما توقعنا " . ولا شيء يبعث على الأسى أكثر من ذلك .

## أسئلة متكررة

س. **أين يمكننى العثور على أوائل المتبنين لمنتجاتى بالشركات الكبرى ؟**

ج. من الصعب الإجابة عن هذا السؤال بشكل عام . والأسهل أن أطلعك على الأماكن التى لن تعثر فيها على هذا النوع من الأشخاص فى المناصب العليا . ولذا ، دع المئات من الأزهار تثمر فى هذه الشركات - ولا تقدم على هذه الخطوة بمفاهيم مسبقة حول هوية أوائل المتبنين لمنتجك أو خدمتك .

س. **لدينا فرصة تعيين خبير فى تحقيق مبيعات ضخمة ، بيد أنه يود الحصول على نسبة من خيارات الأسهم ، علاوة على أجر يبلغ ١٥٠٠٠٠ دولار أمريكى سنويًا ، إضافة إلى ٧٥٠٠٠ دولار أمريكى فى حساب النفقات ، ناهيك عن معرضنا التجارى وميزانيتنا الإعلانية . إنه يتمتع بسمعة طيبة حيث حقق مبيعات قدرت بـ ١٦ مليون دولار أمريكى سنويًا فى منصبه السابق ، ويزعم أن اتفاقنا هذا سيحقق قفزة كبيرة بالنسبة لمبيعاتنا . ما الذى يحملنا على تعيينه بدلاً من العمل مع مندوبى الشركات المصنعة مباشرة ؟**

ج. إن القادرين على تحقيق المبيعات الضخمة باهظو التكلفة ، ولكن إذا كانت لديهم القدرة على تحقيق الأهداف المنوطة بهم ، فهم يستحقون هذه التكلفة . فإذا غالى أحدهم فى طلباته - وبدا لك أن مطالبه لها ما يبررها - عليك بتلبية طلبه له بناء على خطة تعويضية تعتمد على النتائج التى يحققها . لو كنت مكانك ، لما لبيت له كل طلباته فى البداية .

## قراءات موصى بها


Cialdini, Robert. Influence : The Psychology of Persuasion. New york: Morrow, ١٩٩٣.

Coleman, Robert E. The Master Plan of Evangelism. Grand Rapids, MI: Spire Books, ١٩٩٤.

Moore, Geoffrey. Crossing the Chasm : Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. New York: Harper Business, ١٩٩٩.

# الالتزام

الفصل ١١

# فن العطاء الإنسانى

*" إن المقياس الحقيقى للإنسان يكمن فى الطريقة التى يعامل بها شخص لا ينفعه فى شىء على الإطلاق " .*

ـ " صامويل جونسون "

## بيت القصيد

يشرح هذا الفصل كيفية الارتقاء إلى المستوى الإنسانى فى المعاملات . إن كلمة " Mensch " ترجع إلى إحدى اللغات القديمة وهى تصف الشخص الذى يتسم بالأخلاق ، والدماثة ، ويحظى بإعجاب الآخرين . وهذه هى أعلى مراتب الثناء التى يمكن أن يصل إليها المرء ممن تحوز آراؤهم أهمية .

ولقد ضمنت هذا الموضوع فى الكتاب لسببين :

- أن كل إنسان ومؤسسة موجودان فى السياق الأشمل للمجتمع ، وأن القيام بأمور لصلحتك الشخصية ومصلحة مؤسستك على حساب بقية أفراد المجتمع لا يفيد .
- إذا أردت أن تبنى مؤسسة رائعة حقًا طويلة العمر ، فإنك فى حاجة إلى أن تضرب أفضل مثال فى المعايير الأخلاقية للعاملين بالمؤسسة . فالشخص الذى يتحلى بصفات إنسانية هو الذى يعد مثالاً يحتذى به للمعايير الأخلاقية .

إن المبادئ الثلاثة للمعاملات الإنسانية هى مساعدة قطاع كبير من الناس ، والقيام بالصواب من الأمور ، ورد الجميل للمجتمع - وهى مبادئ بسيطة فى ذاتها ، لكن من الصعب تطبيقها .

## مد يد العون للكثيرين

إن دخول الجنة قد لا يستدعى سوى الإيمان بوجود الخالق ، بيد أنه وفقًا للكثيرين ، هناك " درجات " مختلفة بالجنة لنطلق على هذه الدرجات ( نظرًا لافتقارى لأى تشبيه أفضل ) الدرجة الاقتصادية ، ودرجة رجال الأعمال ، والدرجة الأولى . ( إن هذا التقسيم يختلف عن تقسيم درجات الجنة الحقيقية ، لكنه فقط يهدف لتقريب المعنى لأذهاننا ) .

وكما الحال فى السفر جوًا ، فإن السؤال الحيوى " كيف يمكننى الارتقاء بدرجتى ؟ " . يجب أن تزيد من نقاطك من خلال سلوكك وتصرفاتك فى الفترة التى تعيشها على هذه الأرض ، وأفضل وسيلة لزيادة نقاطك هى مد يد العون للآخرين .

وأبسط من يمكنك تقديم يد العون لهم هم الأشخاص الذين تعتقد أنك ستحتاج إليهم فى يوم من الأيام . لكن للأسف ، فإن هذه النقاط هى الأقل قيمة لأن الحافز من ورائها ليس خالصًا . وكثير من الناس لا يتجشمون حتى عناء مد يد العون لهذه الفئة .

أما النقاط الغالية ، وهى التى تفصل بين الإنسان الحقيقى والانتهازى ، فهى التى تكتسبها من مد يد المساعدة لمن لا يقدر على رد الجميل إليك ومساعدتك . وفى الترتيب التصاعدى لمدى خيرية الأفعال ، هناك ثلاثة أسباب تدعو لمد يد العون لهؤلاء الأشخاص :

- لا يمكنك الجزم قط - فربما أمكنهم تقديم يد العون لك ذات يوم .
- يجب أن تحرص على زيادة أعمالك الطيبه وذلك لكى تعلى من درجتك فى الجنة .
- سوف تستمد شعورًا بالسعادة عند مساعدة إنسان آخر .

سينتقل بك السبب الأول إلى الدرجة الاقتصادية ، فيما سينتقل بك السبب الثانى إلى درجة رجال الأعمال ، أما السبب الثالث فسينتقل بك إلى الدرجة الأولى بخطوط طيران " سنغافورة " الفاخرة والتى تستطيع الجلوس فيها على مقعد قابل للطى ، وسرير أفقى يشتمل على مقبس كهرباء للكمبيوتر الشخصى الخاص بك ، وسماعات رأس عازلة للضوضاء ، وإمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت داخليًا بالطائرة .

ولكن ، دعونا لا نخوض فى التفاصيل . إن الإنسان الحقيقى يساعد الآخرين بغض النظر عما إذا كان ذلك سيعود بالنفع على حياته أو آخرته . قليلة هى المتع التى تفوق مساعدة الآخرين .

## تحر الصواب فى أفعالك

إن تحرى الصواب فى العمل هو الركيزة الثانية للتعاملات الإنسانية . وهذا يعنى محاولتك الالتزام بسلوكيات خيِّرة وهو ما قد يكون عسيراً على البعض منا . إليك ثلاثة أمثلة :

- **تقيد بروح الاتفاقات** . يعثر البنك الاستثمارى على مشتر لشركتك ، ويمد لك يد المساعدة فى التفاوض وصولاً إلى سعر مناسب ، ويبرم الصفقة نيابة عنك . ومع ذلك ، فإن الصفقة تبرم بعد انقضاء تاريخ اتفاقية التعهد بشهر ، والرسوم التى من المفترض أن تخصمها من البنك كتعويض عن هذا التأخير هى ٥٠٠٠٠٠ دولار أمريكى ، ولكنك تسدد نصيب البنك فى الصفقة كاملاً على كل حال وعن طيب خاطر .
- **ادفع لقاء ما تحصل عليه** . لنفترض أنك بائع مجوهرات ، وأنك تلقيت شحنة من الخواتم من المُصَنِّع . فأرسل لك المصنع فاتورة بذهب عيار ١٤ قيراطاً ، ولكنك حصلت على خواتم عيار ١٨ قيراطاً . يجب إذن أن تتصل بالمُصَنِّع وتعلمه بالتعارض بين الفاتورة والشحنة .
- **ركز على الجوانب المهمة** . لنفترض أنك مسئول عن فريق فى بطولة الهوكى للمبتدئين ، واكتشفت أن نتائجك فى منتصف الموسم هى ٨ ــ ٠ لصالح فريقك ، فيما أن الفريق الأفضل الذى يليك بلغت نتائجه ٤ ـ ٤ ؛ وأسوأ

فريق بالبطولة حصل على ٠ ـ ٨ . فيقترح عليك أفضل لاعبى فريقك الانتقال إلى الفريق الأخير بقائمة البطولة مقابل انتقال بعض لاعبيه إلى فريقك*. إن الجانب المهم هو أن يستمتع الجميع باللعب ، لا السعى الحثيث وراء الفوز بالبطولة .

إن الإنسان الحق هو الذى يتحرى الصواب فى عمله ، وينأى عن الوضيع من الأعمال ، والنفعى ، والمادى منها ، وتلك التى يستطيع أن يفلت من العقاب إذا قام بها . فالخير بيِّن ، والشر بيِّن . هناك بالطبع ثوابت بالحياة ، والإنسان الحق هو الذى ينتبه إلى هذه الحقيقة ويضرب بنفسه مثلاً بها .

## رد الجميل إلى المجتمع

إن الركيزة الثالثة للمعاملات الإنسانية هى رد الجميل للمجتمع . يمكنك تشبيه الإنسان الحق بالمستثمر الذى لا يلقى بالاً للأرباح . فالأرباح التى يسعى الإنسان الحق وراءها هى رد الجميل للمجتمع ، لا حصد المزيد من المكاسب المادية .

وهذا لا يعنى أن الإنسان الحق المعطاء يجب أن يكون ثريًا . فالواقع أن المال عادة ما يجعل قلوب أصحابه قاسية من الصعب أن تنزع إلى العطاء . ( إذا أردت أن تعرف حقيقة المال ، انظر لهؤلاء الذين يملكون منه القدر الكثير ) .

إن الشخص الذى يتحلى بصفات إنسانية لديه رغبة فى رد الجميل للمجتمع على ما يلى من نعم أنعم الله بها عليه :

- العائلة والأصدقاء
- الإشباع الروحاني
- الصحة الجيدة

* ومن المثير للدهشة أن الفريق الأخير بجدول البطولة فى الدور الأول قد يفوز بالبطولة فى نهاية الموسم .

- البيئة المحيطة البديعة
- النجاح الاقتصادي
- إحراز ثلاثة أهداف مرة واحدة بين الحين والآخر

وهناك العديد من " العملات " التى يمكنك بها رد الجميل للمجتمع . فالعطاء المادى ليس " العملة " الوحيدة - فهناك البذل من وقتك ، وخبرتك ، والدعم العاطفى . إن الأشخاص الذين يتحلون بصفات إنسانية يبذلون بشتى هذه الأشكال عن طيب خاطر للآخرين . والمفهوم الأساسى هو أن المرء يرد الجميل - أى مقابل ما يتنعم فيه من خير - على العكس من ذلك الذى يقدم على فعل بانتظار أن يرد إليه .

**تمرين**

لنفترض أن حياتك توشك أن تنتهى . دوِّن الأشياء الثلاثة التى تود أن يذكرك بها الآخرون بعد مماتك :

١.

٢.

٣.

## أسئلة متكررة

**س. كيف يمكننى أن أمنع النجاح من أن يسيطر على عقلى ؟**

ج. لقد كان للموت والمرض أثر عميق على فى هذا الشأن . فكلاهما لا يفرق بين الغنى والفقير ، والشهير والمغمور ، والقوى والضعيف . ولا قيمة لكل ثروات الدنيا ، والشهرة ، والقوة إذا أصابك المرض ، أو أصابتك مصيبة الموت . ولذا ، عندما تشعر بأنك لا تقهر ، تذكر فقط أنك يمكن أن تلقى حتفك فى لمح البصر . فما قيمة أغنى رجل إن كان بالمستشفى أو إذا وورى الثرى .

**س. كيف يمكننى إجراء مكالمات تسويقية وإبرام الصفقات دون أن أشعر دائمًا بأننى "أحتال" على العملاء ؟**

ج. إذا كنت تبيع سلعة يحتاج إليها العملاء ، لا يجب أن ينتابك هذا الشعور . أما إذا كان هذا الشعور ينتابك حقًا ، كف عن بيع ما تبيعه - أو بع للناس ما يحتاجون إليه .

**س. أليس التفكير فى الآخرين والقيام بأعمال خيرية يناقض أهداف العمل - ألا وهى كسب المال ؟ ألن يرى أى مستثمر مرتقب هذا الجانب دليلاً على اللين أو الضعف أو حتى على انعدام الكفاءة العملية ؟**

ج. إذا كان هذا هو شعور المستثمر المرتقب ، فهو يفصح عن حقيقته هو أكثر مما يفصح عنك أنت . فالبذل للآخرين لا يتعارض مطلقاً مع الكسب . وأحدهما لا يناقض الآخر . ولكن ، لا تفترض أن أهدافك الخيرية تطابق أهداف المستثمرين لديك . علاوة على ذلك ، يجب أن تكون خيرًا من مصادرك الخاصة ، لا من مصادر الآخرين .

**س. ماذا لو دعت الحاجة للتعامل بغضب مع الآخرين ؟**

ج. هنالك تعلو أهمية اللامبالاة - ومع ذلك ، فقد عرف عنى أننى أندفع فى تعاملاتى بغضب مع الآخرين بين الفينة والأخرى . ( ولقد أدى ذلك إلى تعقيد الأمور أكثر مما هى عليه ) . وإذ كبرت فى السن ، تعلمت كيف ألتزم الصمت ( أو ألا أرسل رسالة البريد الإلكترونى الغاضبة ) وأنسحب من المشهد .

س. يلتمس الناس دائمًا استشارتى الخبيرة ، بيد أن ذلك يتعارض مع قدرتى على إنجاز مهمتى العالية . ما الذى ينبغى أن أفعله ؟

ج. ألف كتابًا يشتمل على جوهر خبراتك ، وانصح الجميع بشرائه .

## قراءات موصى بها

Halberstam, Joshua. Everyday Ethics : Inspired Solutions to Real-Life Dilemmas. New York: Viking, ١٩٩٣.

# كلمة أخيرة

*إن الكتب فى حد ذاتها رائعة بحق ،*
*بيد أنها بديل رديء لبنى البشر .*
**- " روبرت لويس ستيفنسون "**

أشكر لك قراءتك لهذا الكتاب . لقد تطلب منك الأمر وقتاً ومالاً لقراءة هذا الكتاب وفي المقابل ، آمل أن يكون هذا الكتاب قد أمدك بأفكار مفيدة تجعلك قادراً علي إضفاء المعنى ، وتغيير الأمور فى العالم من حولك .

كما آمل أيضاً أن أقابلك فى يوم من الأيام . وإذا كان معك هذا الكتاب وقتها ، يمكنك أن ترينى الملاحظات التى دونتها عليه ، والصفحات المهمة التى توقفت عندها ، والسطور التي وضعت خطوطاً تحتها . فلا شيء يطرى الكاتب أكثر من رؤية كتابه وقد تم " قراءته " .

وأرجو منك أن تعود من وقت لآخر إلى موقع www.artofthestart.com لأننى أنوى وضع بعض النماذج والجداول والمصادر الأخرى التى قد تكون مفيدة حقاً لك .

والآن بعد أن أخذت القدر الكثير من وقتك ، فلتتخلص من الميكروسكوب ولا تركز على التفاصيل ، واستعن بالتلسكوب لكى ترى الصورة الأشمل .

**جاى كاوازاكى**
**بالو ألتو ، كاليفورنيا**
**Kawasaki@garage.com**

# عن اللجنة الوطنية لشباب الأعمال

اللجنة الوطنية لشباب الأعمال هي إحدى اللجان الوطنية المنبثقة عن مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية. وقد تأسست في أواخر عام ١٤٢٦هـ برسالة بناء جيل من القادة الشباب في مجال الأعمال والمساهمة في صنع القرار. و تهدف اللجنة لبناء جسور التواصل بين شباب الأعمال السعوديين و بين بعض ، و تمثيل شباب الأعمال و قضاياهم أمام الجهات ذات العلاقة، بالإضافة إلى غرس الطموح لدى الشباب، وتزويدهم بأدوات التغلب على العوائق.

وتختلف هذه اللجنة عن باقي لجان مجلس الغرف السعودية و الغرف التجارية بعدم استنادها إلى قطاع أو مجال عمل محدد. بل إلى الفئة العمرية لأعضائها في المقام الأول (٢٥-٤٠ عاماً) على اختلاف قطاعات أعمالهم . وتعتبر اللجنة هي أول جهة تعبر عن احتياجات و طموحات شباب الأعمال في المملكة العربية السعودية.

*للتواصل:*

*اللجنة الوطنية لشباب الأعمال - مجلس الغرف السعودية*

*www.nybc-sa.org*

بسم الله الرحمن الرحيم

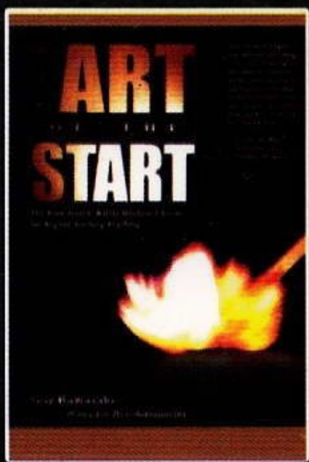
# فن البداية

**لكل عمل بداية ، سواء كان هذا العمل مشروعاً اقتصادياً أو عملاً اجتماعياً أو مبادرة حكومية ، ولايعد هذا الكتاب استثناء من القاعدة ولبدايته قصة . كانت بمبادرة كريمة من شركة جرير وتحديداً من مديرها العام الأستاذ / عبدالكريم العقيل ، وذلك حين بادرني بترحيبه بمقترحات اللجنة الوطنية لشباب الأعمال لترجمة الكتب والأعمال المميزة التي تعين الشاب على دخول مجال الأعمال ، وتساعد شباب الأعمال على النجاح في أعمالهم ، ونفذت الفكرة بتلقي متميز من عضو اللجنة الأستاذ / محمد القويز الذي تجاوب باقتراح هذا الكتاب Art of the Start ليكون باكورة الشراكة بين اللجنة الوطنية لشباب الأعمال ومكتبة جرير .**

"الأفكار ملقاة على قارعة الطريق" مقولة لشكسبير . دلالتها حقيقة أزلية تؤكد بأن البداية الصحيحة للتنفيذ هي الشرارة التي تحول الأفكار الى حقيقة وواقع . ويعتمد نجاح التنفيذ للأعمال الناجحة غالباً على البدايات ، وما هذا الكتاب إلا شرارة لمساعدة كل شاب في تحويل أفكاره الى واقع ملموس ، وحلم متحقق محسوس . لتبدأ قصص النجاح من فن البداية .

تشارك اللجنة في اقتراح الكتاب والمساندة في ترجمته عن طريق عضو اللجنة الأستاذ / محمد القويز ، ولكن يبقى الشكر لأهل الفضل في بناء المعرفة وتحديث الفكر ، فالشكر لله أولا ثم لمكتبة جرير على هذا المجهود الرائع في إثراء المكتبة العربية بهذا السيل المبارك من المعرفة .

*فهد بن عبدالله القاسم*
*رئيس اللجنة الوطنية لشباب الأعمال*



## عبارات ثناء على هذا الكتاب

«يحتاج رجل الاعمال الناجح الى ثلاثة اشياء: موقع، وفكرة، وهذا الكتاب. دليل «جاى» الذى لا يقاوم للمقومات الاساسية لطبيعة الحياة فى الشركات الناشئة. ليتنا نستطيع نشر جميع المعلومات التى يشتمل عليها الكتاب على الموقع الالكترونى لشركة Sequoia Capital لانه سيجعل عملنا اكثر سهولة بمراحل».

— «مايكل موريتز»، شركة *"Sequoia Capital"*

«حسنا، ان النتائج التى تتحقق ليست مثالية دائما، ولكن كما يوضح لنا الكتاب الذى بين ايدينا: ليس هناك اية ضمانات، والمهم هو تحين الفرص العظيمة. طالعوا هذا الكتاب، واضطلعوا بعمل رائع بعدها».

— «جيوفرى مور»، مولف كتاب *"Crossing the Chasm"*

«من الحكمة ان نتعلم من تجاربنا، ولكن من الافضل ان نتعلم من تجارب الاخرين. يشاركنا صديقى «جاى كاوازاكى» فى كتابه هذا الدروس المستفادة من اخفاقاته طوال مغامراته العملية، والخبرات التى اكتسبها من هذه المغامرات. ويقدم لنا «جاى» نصائح عملية مجربة تساعد اى شخص على الاقدام على انشاء مشروع، او موسسة، او حتى دار عبادة».

— «ريك وارين»، مولف كتاب *"The Purpose-Driven Life"*

«ان هذا الكتاب دليل اعمال ممتع، وشامل، وعملى، وهو بهذا يعكس جوهر «كاوازاكى» الحقيقى. يجب على كل من يعقد العزم على البدء فى مشروع جديد قراءة هذا الكتاب. وطالعوا ايضا حاشية الصفحة رقم ٢٥. ان الكتاب يحتوى على المزيد والمزيد من الفوائد، ولكن هذه الحاشية وحدها تستحق ثمن الكتاب كله».

— «كلايتون كريستنسن»، مولف كتاب *"The Innovator's Dilemma"*
و *"The Innovator's Solution"*

«ان هذا الكتاب عظيم الفائدة للشركات الناشئة القادمة غير الهادفة للربح، وكذلك للشركات الناشئة الرائعة القادمة الممولة برووس اموال المستثمرين. يجب على كل من يحاول تغيير العالم ان يقرا الكتاب الذى بين ايدينا. ليته كان متاحا عندما شرعت فى تاسيس شركة Teach for America».

— «ويندى كوب»، رئيس وموسس شركة *"Teach for America"*

«لقد اسست شركتى، وتعهدتها بالرعاية حتى صار لها علامة تجارية وصيت ذائع على المستوى الدولى. ومع هذا، فبعد ان طالعت هذا الكتاب، شعرت برغبة ملحة فى ان اهدم كل ما بنيته، وابدا من جديد. لقد كشف لى كتاب «جاى» اشياء كثيرة لم يساورنى حتى ادنى شك بشانها، وبدد الكثير من اوهامى لدرجة اننى كنت اطالعه كما لو كان رواية مسلية. ويسرنى ان العب دور المول لكل من يطالع هذا الكتاب».

— «جاى كونراد ليفينسون»، مولف سلسلة *"Guerrilla Marketing"*

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

6 281072 059552
282204400


مجلة
الابتسامة
حصريات شهر يناير 2013
CAPTIONIT.COM